



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COAHUILA

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOECONÓMICAS MAESTRÍA EN ECONOMÍA REGIONAL

TESIS

“El rol de las pequeñas y medianas empresas de la industria avícola en el proceso de la globalización: el caso de la zona metropolitana de Saltillo (1958-2010)”.

Se presenta como requisito parcial para obtener
el grado de Maestro en Economía Regional

ALDO JOSAFAT TORRES GARCÍA.

Comité Evaluador:

Director: Dr. Francisco Martínez Gómez.

Codirector: Dr. Alessandro Bonanno.

Lectores: Dr. Douglas Constance.

Dra. Alejandra Trejo Nieto.

Saltillo, Coahuila
febrero de 2011.

Índice

Introducción.....	5
Problema de Investigación.....	5
Objetivos.....	6
Hipótesis.....	6
Metodología.....	7
La Investigación Cualitativa.....	7
Teoría Fundamentada (<i>GroundedTheory</i>).....	8
Entrevistas a Profundidad.....	9
Capítulo I. Marco Teórico y Conceptual.....	10
Introducción.....	10
1.1 ¿Qué es la Globalización?.....	11
1.2 Las Empresas Transnacionales (ETN's) en el Contexto de la Globalización.....	15
1.3 Las PyME's y su relación con las ETN's en la era de la Globalización.....	20
1.4 El rol del Estado en la Globalización.....	22
1.5 Reflexiones Finales.....	24
Capítulo II. Surgimiento y Modernización de la Industria Avícola: Los Primeros Pasos hacia la Transnacionalización de la Avicultura.....	26
Introducción.....	26
2.1 Breve Semblanza a Escala Global.....	26
2.1.1 Surgimiento y Desarrollo de la Avicultura.....	27
2.1.2 El Modelo del Sur y la Modernización de la Avicultura.....	29
2.2 Breve Semblanza a Nivel Nacional.....	32
2.2.1 Desarrollo de la Avicultura en México: Autoconsumo, Autosuficiencia y el Inicio de las Transnacionalización.....	33
2.3 Breve Semblanza a Nivel Local (ZMS).....	40
2.3.1 El Inicio de la Industria Avícola en la ZMS.....	40
2.3.2 El “boom” de la Avicultura y el comienzo de la Especialización.....	42
2.3.3 El Inicio de la Industrialización de la ZMS y la Contracción de las PyME's Avícolas.....	46
2.4 Reflexiones Finales.....	47
Capítulo III. La Transición de la Avicultura: de la Modernización a la Globalización de la Industria Avícola.....	49

Introducción.	49
3.1 Breve Semblanza a Escala Global.	50
3.1.2 Reestructuración Económica Internacional.	50
3.1.3 La alimentación y el comercio de granos.	51
3.1.4 Concentración y expansión: la estrategia en la industria.	53
3.2 Breve Semblanza a Escala Nacional.	58
3.2.1 Las políticas de ajuste estructural y el sistema agroalimentario.	58
3.2.2 Producción y consumo de productos avípecuarios.	60
3.2.3 Grandes grupos empresariales: la nueva realidad del panorama avícola nacional.	64
3.2.4 Cambios y modificaciones legislativas hacia una mayor presencia de ETN's avícolas.	70
3.3 Breve Semblanza a Escala Local.	72
3.3.1 La consolidación de la industrialización de la ZMS y la especialización de la avicultura local.	72
3.4 Reflexiones Finales.	77
Capítulo IV. La Globalización de la Industria Avícola.	80
Introducción.	80
4.1 Breve Semblanza a Escala Global.	81
4.1.2 La Transnacionalización y expansión de Tyson Foods.	82
4.1.3 Pilgrim'sPride en el contexto de la Globalización.	84
4.2 Breve Semblanza a Escala Nacional.	85
4.2.1 Negociaciones en el Marco del TLCAN referentes a la Avicultura.	86
4.2.2 Efectos Positivos del TLCAN para la Avicultura Nacional.	89
4.2.3 Conclusiones Respecto a las Negociaciones de la Avicultura Nacional en el contexto del TLCAN.	89
4.2.4 La producción avícola nacional en el marco del TLCAN.	91
4.2.5 Empresas trasnacionales avícolas en México: Tyson Foods y Pilgrim's Pride.	93
4.3 Breve Semblanza a Escala Local.	95
4.3.1 La incursión de ETN's en la ZMS.	95
4.4 Reflexiones Finales.	99
5. Reflexiones Finales.	101

5.1 Contraste entre objetivos e hipótesis con los resultados obtenidos.....	104
5.2 Líneas de Investigación proyectadas.....	105
Bibliografía.....	107

Índice de Cuadros.

Cuadro 1. Inversión Extranjera Directa en el sector agropecuario.....	17
Cuadro 2. Estratificación por número de empleado.....	21
Cuadro 3. Los 5 Principales destinos de la carne de pollo estadounidense, 1988 a 1995 (1000 toneladas métricas).....	56
Cuadro 4. Participación porcentual y tasas de crecimiento del inventario de ave para carne (CABEZAS) en el periodo 1980-1993.....	62
Cuadro 5. Principales Grupos Industriales Avícolas en la década de los 80's.....	69

Introducción.

En la presente investigación se pretende identificar los principales elementos que han intervenido en el proceso de la globalización de la industria avícola, así como las implicaciones que dicho fenómeno ha tenido en la avicultura nacional.

En este sentido, uno de los principales efectos que la transnacionalización de la avicultura ha tenido en México es la desarticulación de las PyME's del mercado avícola nacional, de forma que el documento también indaga acerca de los mecanismos a través de los cuales se ha consolidado este proceso.

Las implicaciones locales que la transnacionalización de la avicultura ha tenido en la región se presentan de forma clara en el caso de las PyME's de la industria avícola de la Zona Metropolitana de Saltillo, en la cual es posible observar evidencias contundentes de los efectos adversos que la globalización de la avicultura ha tenido en la región.

Este trabajo se divide en cuatro capítulos. En el primero se revisan, de forma general, algunas de las contribuciones teóricas más importantes respecto al fenómeno de la globalización. En el capítulo dos se aborda el surgimiento y modernización de la industria avícola en tres escalas: global, nacional y local, cada una de las cuales hace referencia a lo sucedido en Estados Unidos, México, y la Zona Metropolitana de Saltillo respectivamente, para el periodo comprendido de 1950 a 1984. El capítulo tercero presenta la transición de la avicultura, pasando de la modernización de la industria a los inicios de la transnacionalización de la misma, en las escalas previamente señaladas, durante el periodo de 1984 a 1994. Posteriormente el capítulo cuatro se refiere a la globalización de la industria avícola, analizando el periodo de 1994 a 2010. Finalmente se presentan las conclusiones de esta investigación.

Problema de Investigación.

De acuerdo a la literatura económica y social la presencia de las ETN's en los mercados tiende a ser dominante y en consecuencia genera efectos adversos sobre las PyME's, llevando a la desaparición de las mismas. Dicho proceso está asociado con cambios en la organización industrial, la tecnología, y el rol del

Estado. En la Zona Metropolitana de Saltillo, hay evidencias que indican que dentro de la avicultura, las PyME's históricamente han vivido un proceso de desarticulación al mercado, que las conlleva a desaparecer, mismo que, de acuerdo a la evidencia empírica hace suponer que dicho fenómeno está asociado con la presencia de ETN's en la avicultura, sin embargo, ello no está documentado, de manera que se desconocen los mecanismos a partir de los cuales las ETN's influyeron e incluso determinaron la presencia y ausencia de las PyME's en el caso particular de la ZMS.

Objetivos.

- Identificar los principales elementos que han intervenido en la globalización de la industria avícola y las implicaciones que dicho fenómeno ha tenido en la avicultura nacional.
- Identificar los cambios en las políticas y el rol del estado que incidieron ya sea en la presencia de ETN's, o en la relación entre estas y las PyME's.
- Identificar los nuevos patrones organizacionales y tecnológicos en la industria avícola, tanto de las ETN's como de las PyME's vinculadas a ellas.
- Determinar si la apertura comercial y el proceso de la globalización incidieron en las condiciones adversas para que los pequeños productores de la ZMS fueran desplazados.

Hipótesis.

- El modelo de desarrollo económico impulsado por las ETN's en la ZMS creó condiciones adversas para las PyME's, mismas que determinaron su continuidad en el negocio avícola.
- El mecanismo fundamental a través del cual se dio el proceso de desaparición de las PyME's avícolas de la ZMS fue mediante el desarrollo de un modelo de organización flexible e integración vertical de

las grandes empresas que se originó en los Estados Unidos y se difundió en México.

- El papel del Estado y las políticas de corte neoliberal sirvieron en gran medida como mecanismo para la expansión de grandes consorcios extranjeros en nuestro país e influyeron en la llegada de las mismas a la ZMS.

Metodología.

La metodología empleada para esta investigación combina por un lado, el análisis de información proveniente de una extensa revisión de literatura, en la cual se indago acerca de los principales tópicos que conforman este trabajo, tales como: globalización, reestructuración económica, empresas transnacionales, el rol del Estado en el contexto de la globalización, el proceso del desarrollo histórico de la industria avícola en Estados Unidos y México hasta llegar a la globalización de esta actividad, así mismo se tomaron datos de la Unión Nacional de Avicultores e información emitida por el gobierno federal respecto al sector agropecuario nacional, por otra parte, se utilizó la información recabada por medio de entrevistas hechas a quienes en su momento fueran productores de la industria avícola local.

Los testimonios de los entrevistados resultan fundamentales en el desarrollo de la presente investigación, pues ayudaron a crear una reconstrucción teórica de los principales sucesos y elementos que a nivel local determinaron el proceso histórico de la avicultura, y que hasta el momento no habían sido documentados.

Esta parte de la investigación se apoya en un conjunto de herramientas de carácter cualitativo que se aplican para el estudio de análisis de casos, como se presenta a continuación.

La Investigación Cualitativa.

La relevancia y pertinencia de utilizar una metodología de corte cualitativo se basa en que la investigación cualitativa trata de obtener múltiples perspectivas sobre los eventos y construir variaciones dentro de nuestros esquemas analíticos (Corbin and Strauss (2008)).

Los eventos se presentan como el resultado de múltiples factores que vienen juntos e interactúan entre sí con un cierto grado de dificultad, y lo que pretende la investigación cualitativa es capturar tanto como sea posible de la complejidad de la respectiva investigación (Corbin and Strauss, 2008).

El rol de las PyME's de la industria avícola en el proceso de la globalización: el caso de la ZMS, se reconoce como un fenómeno de amplia escala y de grandes implicaciones sociales, que requiere de un análisis basado en las perspectivas de los actores involucrados.

Las múltiples perspectivas que se pueden obtener de un mismo suceso nos brindan la oportunidad de comprender y analizar el objeto de estudio con una visión holística.

Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*).

La determinación del uso de la metodología de análisis cualitativo seleccionada está basada en torno a las consideraciones que a partir de la complejidad del fenómeno de estudio se requerían.

El uso de la Teoría Fundamentada debe ser entendida como una habilidad, que se debe de ir desarrollando por el investigador, y se encamina a la capacidad de orientar una entrevista con alguno de los actores que poseen la información que se está buscando, así como también a la recopilación, clasificación, codificación, y análisis de la información (Charmaz, 2006).

Esta metodología pretende dejar que los mismo datos y la información recabada indiquen que pasa, y a donde van. Se dice que se crea teoría a partir de los datos, y es como ir de abajo para arriba, construyendo una teoría del fenómeno estudiado.

Con el apoyo de los principios en que se sustenta la teoría fundamentada es posible captar la perspectiva de los actores, y mantener al investigador como parte activa de la entrevista, dependiendo en gran manera de si mismo los resultados que pueda alcanzar.

En este caso, la teoría fundamentada ha sido útil como una directriz en la elaboración de las entrevistas a profundidad y la técnica de análisis de la información.

El compromiso y la disposición del entrevistador para recabar la mayor información posible para la investigación lo llevan a involucrarse de forma directa con el fenómeno estudiado tomando un rol preponderante en el desarrollo de la misma.

Entrevistas a Profundidad.

Se realizó el formato de las entrevistas acorde a la teoría fundamentada y en función de lo que se pretendía investigar, llegar a conocer, de la perspectiva de cada actor.

A pesar de generar un formato para las entrevistas, estas fueron estructuradas de forma que se pudiese establecer una conversación, en la cual se le diera la oportunidad al entrevistado de ligar las ideas y contar su versión, su perspectiva, su historia.

Existen dos aspectos interesantes a destacar en este sentido, uno es que en gran parte los resultados obtenidos en las entrevistas y que serán plasmados en la investigación dependen en gran parte de la capacidad del investigador para interpretar lo que se está diciendo; por otra parte, la estructura abierta de las entrevistas permite recabar información que pudiese ser valiosa, y que el investigador no había considerado, ni imaginado obtener.

Para esta investigación se dispuso de la información generada por seis entrevistas con actores que se consideraron elementales para la reconstrucción de la teoría de las PyME's de la industria avícola de Saltillo.

De estas entrevistas, cuatro corresponden a un experto criador, y empresario de la industria avícola local, que intervino en los grandes cambios de la avicultura de la ZMS, mismo que ha estado presente desde el surgimiento de la avicultura en la década de los 50's en la región, y se retiró de la actividad hace pocos años. Su información, comentarios y perspectiva fueron fundamentales en el desarrollo de esta investigación.

Una entrevista más le fue hecha a un productor avícola local de la época de bonanza de la avicultura en la ZMS, y que actualmente es detallista de pollo y huevo, en un pequeño local al norte de la ciudad de Saltillo.

Finalmente, otro de los entrevistados, es un distribuidor local, dueño de la empresa de distribución más grande en la ZMS de productos avícolas, y quien por varios años fuese gerente de una mediana empresa local de productora de pollo.

El análisis de la información sobre las entrevistas ha sido parte medular de la investigación y constituye el elemento principal por medio del cual se logró reconstruir el proceso, y trayectoria de la avicultura local en la ZMS.

Capítulo I. Marco Teórico y Conceptual.

Introducción.

El incremento de las interacciones entre los diferentes países, en los distintos ámbitos, ha creado una realidad del mundo contemporáneo en la que nos vemos más involucrados con los sucesos que ocurren en otros lugares del mundo, a pesar de la distancia.

Las interacciones económicas, sociales, y culturales, entre otras, trascienden las fronteras políticas y espaciales que separan a los países del mundo en gran medida gracias a las tecnologías de la información y a los medios de transporte más eficientes.

En este sentido, las Empresas Transnacionales¹ y su actividad son indiscutiblemente una de las claves para el entendimiento de la globalización económica (Yeung, 2009).

A continuación se presenta la dinámica existente entre las ETN's y las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME's) en el contexto de la globalización, así como el papel del Estado en dicha interacción; se definen los principales elementos y actores que intervienen así como la magnitud e importancia del impacto socioeconómico que representa dicha relación.

Primeramente se define que es la globalización a través de una revisión de los principales autores en el tema, luego se muestra el rol de las Empresas

¹ETN's en lo sucesivo.

Transnacionales (ETN's) en el contexto de la globalización, así como la relación entre PyME's y ETN's en dicho entorno globalizado, para finalmente examinar el papel del Estado en el marco de un mundo global.

1.1 ¿Qué es la Globalización?

A pesar de la vasta literatura existente acerca de este fenómeno y de los lejanos orígenes del concepto, menciona Held (1999) que aún en nuestros días el término carece de una definición precisa. Sin embargo existen señalamientos que pretenden precisar dicho fenómeno.

En este sentido el mismo autor define a la globalización como una fuerza que transforma sociedades, gobiernos, instituciones y el orden mundial, pero a la vez es también una fuerza repleta de contradicciones y que por lo tanto no es posible predecir su trayectoria Held (1999).

Giddens (1991), define la globalización como la intensificación de las relaciones sociales que vinculan localidades distantes de tal forma que los acontecimientos locales son determinados por eventos que ocurren a miles de kilómetros de distancia, y viceversa.

Sin embargo, menciona Bendesky (1994), que el término globalización, no define las condiciones del funcionamiento económico en escala mundial, sino que describe algunas de las formas de operación de las grandes empresas y de ciertos mercados alrededor del mundo.

Así lo señala Dicken (2007), al indicar que las ETN's son el motor principal de la economía global contemporánea, y que actúan como forjadores de la misma.

Al respecto mencionan Bonanno y Constance (2008), que la globalización se define como el proceso de transnacionalización de las relaciones sociales centradas en el establecimiento de condiciones que favorecen el crecimiento de las ETN's y se caracteriza por la existencia y apoyo de políticas orientadas al libre mercado que promueven su crecimiento así como la polifacética resistencia que la expansión de las ETN's genera.

Más que una sumatoria de economías nacionales, claramente diferenciadas, presenciamos una gran red de relaciones con una dinámica

autónoma que da lugar a ver a la globalización como el proceso por el cual se da una integración y complementariedad de los aspectos financiero, comercial, productivo y tecnológico, nunca antes visto (Romero, 2002).

Manuel Castells (1999) menciona que una economía global es una realidad nueva para la historia, distinta de una economía mundial. Es una economía con la capacidad de funcionar como una unidad en tiempo real a escala planetaria a través de una red de interconexiones.

Situación que ha sido posible gracias al desarrollo de nuevas e importantes tecnologías, el surgimiento de nuevas características culturales, cambios en las estructuras políticas, sistemas, y equilibrios que llevan a la compresión global, además de la reorganización, del tiempo y el espacio, de manera tal que el mundo parece más pequeño, y nuestras acciones diarias tienden a ser más y más afectadas por actores y eventos que están lejos de nosotros (Bonanno y Constance, 2008).

Las estadísticas corroboran que el comercio mundial de mercancías se multiplicó por 18 veces, a un promedio del 6% anual entre 1948 y 1998 de acuerdo con la OMC (Romero, 2002).

Menciona McMichael (2004) que la distribución de la riqueza material del mundo es extraordinariamente desigual, mientras que el 75% de la población del mundo tiene acceso a la recepción de televisión diariamente, solo el 20% de la población mundial tiene acceso al consumo en crédito o en efectivo, y ese 20% de la población son quienes consumen el 86% de todos los bienes y servicios.

Pero esta globalización que tenemos en mente, de expansión del comercio mundial, de redes de producción, de transacciones de bienes y servicios, de flujos globales de riqueza, información y poder (Romero 2002; Held, 1999; Castells 1999) a pesar de ser predominante no es necesariamente aceptada por la totalidad de los pueblos en el mundo, indica McMichael (2004) que estamos acostumbrados a la cultura comercial, otras culturas (por ejemplo la Islámica, Amish, campesinos, los habitantes del bosque) son no comerciales o no están de acuerdo con la definición comercial. El significado cultural no está universalmente

definido a través del mercado, y entonces la *globalización*, como es actualmente entendida, no es necesariamente una aspiración universal (McMichael, 2004).

En esta etapa histórica de la humanidad el término “globalización” está prácticamente en todos lados, representa un fenómeno que está íntimamente ligado a la reciente revolución en las comunicaciones, la cual hace posible conectar al mundo más intensivamente que nunca antes, a pesar de que las personas y los continentes han estado siempre conectados a través del intercambio de bienes, ideas, literatura y fantasía (McMichael, 2004).

Dada la complejidad para el estudio y comprensión que implica el fenómeno de la globalización Bonanno y Constance (2008) presentan una clasificación del fenómeno en tres grupos:

- La Gran Duración.

Los argumentos que se presentan dentro de esta corriente son: (1) la globalización ha existido por siglos; (2) no ha transformado el funcionamiento fundamental del capitalismo; y (3) sigue estando centrada en el poder del estado-nación.

- La Tesis de la Dominación Corporativa:

Esta corriente enfatiza el poder de las ETN's y su habilidad para afectar las acciones de instituciones y grupos.

- La Dimensión Contradictoria de la Tesis de la Globalización:

Los autores incluidos en este grupo ven a la globalización como un proceso contradictorio, esto refiriéndose a la existencia de demandas conflictivas que crean incompatibilidad y además resultados socialmente desestabilizadores.

Para Joseph Stiglitz (2002) la globalización es fundamentalmente la integración más estrecha de los países y los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación, y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y (en menor grado) personas a través de las fronteras.

Sin embargo la aparición y consolidación de esta fase en la sociedad mundial representa al mismo tiempo la decadencia de un paradigma que ahora

consideramos arcaico, en el apunte de William H. Friedland (1991, 1994^a, 1994b, 1995) encontramos su principal contribución al debate en su crítica a la tesis que describe el sistema global actual en términos del final del fordismo y el surgimiento de los acuerdos sociales y económicos del post-Fordismo y/o neo-Fordismo. En la visión de Friedland tenemos un sistema de producción en masa de bienes especializados que es centralmente controlado por las grandes corporaciones. El Sloanismo y el concepto de opciones señala Friedland se expandió de la industria automotriz a otras esferas de la producción contemporánea como prendas de vestir, electrónicos, y alimentos. A través del Sloanismo las ETN's adquirieron un mayor control del mercado global, y ello representa el actor más importante en la economía global (Bonanno y Constance, 2008).

McMichael (2004) señala que consumimos un producto final en una cadena de productos, y que participamos en un proceso global que nos vincula a una variedad de lugares, personas y recursos.

El fenómeno de la globalización se presenta en diversas ramas, de distintas formas, con rasgos más marcados en unas que en otras, ejemplo de esto es lo experimentado en la industria avícola (objeto de estudio de esta investigación), y más en particular el caso de las PyME's de la industria avícola en la Zona Metropolitana de Saltillo.

Menciona Sams (2001) que la industria avícola se ha vuelto global muy rápidamente, y que un porcentaje alto de los ingresos de dicha industria proviene de las exportaciones de estos productos, como resultado de esto la industria avícola en los Estados Unidos se ha vuelto plenamente consciente de las políticas y economías de los países que tiene como clientes principales: Rusia, Hong-Kong, China, Japón, Canadá y México.

Aunque EUA es el líder mundial en producción avícola, esta industria se encuentra aún preocupada por las condiciones y los avances en la producción de aves de corral en países con los cuales compite, ejemplos importantes de avances competitivos en otros países productores incluyen la gran producción de granos en Brasil y el gran mercado potencial de consumidores desarrollado en China (Sams, 2001).

Otro factor emergente en el mercado global señala Sams (2001) es el desarrollo de bloques comerciales como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la Unión Europea, y el Mercosur en Sudamérica. Estas alianzas reducen o eliminan los aranceles comerciales entre los países miembros, estandarizan muchos de los requisitos, y regulan el comercio dentro y fuera de las alianzas.

Para la avicultura, la globalización ha sido el vehículo a través del cual se ha difundido en el mundo el modelo de negocios de la industria avícola estadounidense, con todo lo que eso conlleva, así ha sido tanto por la parte de la irradiación de la tecnología, la organización industrial, y las políticas de fomento a esta actividad pecuaria.

En el caso particular de México, la difusión del modelo de agronegocios estadounidense se ha expandido por la presencia de ETN's de la industria avícola en el país, mismas que han colaborado en la conformación de un modelo agroindustrial avícola mexicano con características propias de su similar norteamericano.

1.2 Las Empresas Transnacionales (ETN's) en el Contexto de la Globalización.

El proceso de liberalización que ha delimitado a la globalización desde algunas décadas anteriores ha abierto un rango de oportunidades para que las firmas reorganicen su producción, tales como la entrada de firmas extranjeras en mercados que previamente estaban protegidos (OECD, 2007).

Este hecho le ha permitido a las grandes corporaciones moverse a otras naciones fuera de su lugar de origen con el afán de ubicarse en lugares óptimos para el desempeño de sus operaciones, convirtiéndose en firmas transnacionales.

Una ETN, señala Dicken (2007), es una empresa que tiene la facultad de coordinar y controlar las operaciones en más de un país, incluso si no las posee.

Bendesky (1994), resalta que la globalización se caracteriza por las formas de operación de las grandes ETN's, que definen sus estrategias en el marco de mercados múltiples.

Es decir, que la globalización y las ETN's están intrínsecamente ligadas, ya que se considera que son estas corporaciones las que mueven y encausan el fenómeno globalizador.

En el mismo orden de ideas menciona Dicken (2007), que las ETN's son los motores primarios y forjadores de la economía global, al respecto, Yeung (2009) menciona que dichas empresas y su actividad son indiscutiblemente una de las claves para entender el desarrollo urbano y regional en la economía globalizada de hoy en día.

Muestra de que las ETN's se han convertido en el actor principal en el proceso de globalización son los datos respecto a que son responsables de dos terceras partes del comercio mundial y del 80% de la inversión (OECD, 2007).

Las ETN's buscan estructurar sus procesos de producción parcial o completamente en países y/o regiones que muchas veces son distintos del cual pertenecen, referente a esto Sams (2001) explica que en un esfuerzo por sacar provecho de algunas ventajas de la producción y comercialización en varias partes del mundo, las industrias avícolas con sede en los Estados Unidos y otros países están estableciendo operaciones de producción en otras regiones del mundo.

La importancia y el impacto de las ETN's en el contexto de la globalización puede notarse en el comportamiento de la IED en la industria avícola en México.

En un reporte publicado en enero de 2005 en la web oficial de la presidencia de la república se menciona que la Inversión Extranjera Directa (IED) en el sector agropecuario tuvo una recuperación durante el 2004 (después de una fuerte caída en 2003) ingresando en este año cerca de 20 millones de dólares, de los cuales más del 90% se invirtieron en la industria avícola (Martínez y Sarabia, 2005).

En dicho reporte se encuentran las palabras del entonces Secretario de Agricultura Javier Usabiaga, quien indicaba que el aumento en la inversión extranjera en el sector avícola se debió a que las empresas supieron aprovechar el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, es por ello que Tyson y Pilgrim's invirtieron en el país para abastecer el mercado nacional y también al de EUA (Martínez y Sarabia, 2005).

El atractivo de nuestro país para los inversionistas extranjeros en la industria avícola se pone de manifiesto en las siguientes cifras del gobierno federal: “El agro ha sido la actividad económica del país que menos IED ha captado, con apenas 0.2% del total desde 1994 y hasta septiembre de 2004, al interior del sector, la actividad agrícola es la que menos interesa a los capitales, al igual que la silvicultura y la pesca, por lo que sólo se concentra en la ganadería, en especial en la avicultura” (Martínez y Sarabia, 2005).

Cuadro 1.- IED en el sector agropecuario.

Año	Millones de dólares
1994	10.8
1997	10.0
2000	91.8
2003	-8.5
2004*	20.0

* estimado.

Fuente: <http://fox.presidencia.gob.mx/buenasnoticias/index.php?contenido=16394> Con información de la Secretaría de Economía y CNA.

Señala Stiglitz (2002), los resultados adversos de la IED en donde se sitúan dichas inversiones, ya que las ETN's desplazan a las PyME's llevando a la pérdida de empleos y fuentes de ingresos, sin embargo esto no termina aquí, ya que dichas empresas ofrecen sus productos a bajo precio para eliminar a sus competidores y posteriormente cambiar estos precios y constituir monopolios.

Conforme el rol de las ETN's en la economía mundial ha ido creciendo, las decisiones que estas firmas toman se convierten en un factor importante, las cuales llevan a una mayor liberalización (OECD, 2007).

Esto, dado que las ETN's son empresas capitalistas, y como tales, se comportan de acuerdo a las reglas básicas del capitalismo, la más fundamental se refiere a que es una unidad con fines de lucro (Dicken, 2007).

Respecto a las decisiones de relocalización y movilización de las ETN's en el mundo, comenta McMichael (2004), que la relocalización de la producción es

una parte rutinaria de las operaciones de cualquier firma competitiva. Las firmas re direccionan las cadenas de producción para mantenerse competitivas.

De acuerdo a Porter las corporaciones globales son capaces de adquirir componentes de producción como mano de obra y materias primas en una escala mundial y pueden tomar ventaja de la disponibilidad de un número de lugares que ofrecen condiciones sociales, económicas, y políticas favorables (Bonanno y Constance, 2008).

Correspondiente a estas ideas McMichael (2004), menciona que las ETN's buscan reducir sus costos de producción e incrementar su competitividad global a través de la búsqueda de condiciones más convenientes para la producción mundial, una práctica a la que el autor llama "*global sourcing*".

Entonces, las empresas, tras la búsqueda de su rentabilidad se mantendrán en constante movimiento hasta situarse en entornos favorables para su producción.

Menciona Bendesky (1994), que las empresas no limitan la planeación estratégica de sus actividades por efecto de las fronteras políticas de las naciones, sino que abarcan amplias zonas del mundo.

La globalización es vista por John Dunning, según mencionan Bonanno y Constance (2008), como la reestructuración de las actividades corporativas basadas en la búsqueda global por mejor producción y climas de negocios, así mismo, las decisiones de inversión de las corporaciones están cada vez más determinadas por variables tales como regulaciones gubernamentales y la existencia de un buen ambiente de negocios.

En el caso particular de la avicultura en México, por ser esta una industria que ha modificado sus procesos productivos por efecto de la introducción de nuevas tecnologías y por el desarrollo empresarial capitalista, se ha visto muy influenciada por la industria avícola de los Estados Unidos, en donde se ha originado el actual modelo dominante de esta industria; en este sentido Constance (2008), sostiene que la de la avicultura fue una de las primeras industrias del sector ganadero en adaptar el modelo de organización industrial en los años cincuenta. Este modelo, agrega Constance (2008), se caracteriza por la

integración vertical de los factores de producción bajo el control de las empresas transnacionales de agronegocios y por la creciente concentración económica a través de las fusiones y adquisiciones.

De esta forma este modelo ha ido difundiéndose, por efecto de la globalización, en todo el mundo, así mismo México ha sido para las ETN's de la industria avícola, el prototipo de la expansión de sus operaciones fuera de su país de origen (Constance, 2008).

Dado lo anteriormente expuesto podemos señalar que:

- La movilidad de los capitales y la reorganización de la producción bajo el amparo de las políticas neoliberales, y coincidentemente con el proyecto nacional de fomento a la avicultura en México impactarían a la industria avícola nacional a través de la entrada de ETN's norteamericanas, las cuales siguiendo la lógica capitalista han desarrollado un modelo de negocio en dicha industria que ha resultado insostenible en términos competitivos para los pequeños productores; la operación y permanencia de PyME's avícolas en la ZMS, por ejemplo, se vio determinada por estos grandes actores.

- La globalización en virtud de referir a un sistema de relaciones sociales ancladas en la flexibilidad de los sistemas productivos permite la existencia de múltiples y diferentes formas de expresión a nivel local del fenómeno, tal es el caso de la ZMS, en el cual, las grandes empresas avícolas existentes están articuladas con un conjunto de productores rurales a los cuales controlan mediante contratos de producción de tal suerte que las economías de escala necesarias para el negocio se logran vía la participación de tales actores.

- La utilización de nueva tecnología informática y de comunicación dentro de las empresas permite incrementar la productividad mediante el control más estricto de los procesos productivos y de los factores de la producción. Por ejemplo, desde finales de los años setenta ya se utilizaban las computadoras y algunos sistemas digitales para llevar el control de las variables críticas en los procesos de producción de las aves.

- La construcción de una demanda efectiva creciente en las sociedades, ligadas a crecimientos importantes de las urbanizaciones dio lugar a una nueva forma de comercialización y mercadeo que demandaba de las empresas avícolas no solo a escala productiva, sino también capacidad de ajuste ante los cambios en la demanda, por ello, la introducción de más y mejor tecnología permitió la creación de productos capaces de satisfacer al consumidor en sus demandas específicas tales como pechuga o nuggets de pollo (sin hueso) o abastecer al mercado con pollos color amarillo, mediante el agregado de colorantes artificiales en el alimento.

1.3 Las PyME's y su relación con las ETN's en la era de la Globalización.

Los efectos adversos que para las PyME's ha tenido la búsqueda de mejores elementos y entornos para la producción por parte de las ETN's a lo largo del mundo, ha creado una situación difícil de sobrellevar para las primeras, que por su propia naturaleza están más arraigadas a lo local.

A pesar de que como señala Asheim (1992) "Un aspecto nuevo de la historia del desarrollo industrial capitalista es el de las oportunidades abiertas para firmas pequeñas para emprender producción diversificada y de calidad donde se consigue un grado alto de flexibilidad y eficiencia en la elaboración de productos hechos a medida y de calidad competitiva a través de una nueva capacidad de la firma pequeña para cambiar rápidamente de un producto o configuración de proceso hacia otro, gracias a la disponibilidad en el mercado del equipamiento de producción computarizado y programable y relativamente barato" (Helmsing, 1999), las ETN's persisten con un fuerte posicionamiento en el mercado, sus marcas son líderes, y controlan precios en el mercado global, estos factores ejercen una fuerte presión competitiva sobre las PyME's que en muchas ocasiones conlleva a su desaparición.

La importancia de estudiar el efecto de las ETN's en el contexto de la globalización sobre las PyME's radica en que estas son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país. (Lemes y Machado, 2007).

De acuerdo al INEGI el 99.7% de las unidades empresariales en México son MiPyMEs, y en conjunto generan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64% del empleo del país. Definitivamente las Pymes son el motor del desarrollo del país (Regalado, 2007).

El criterio más utilizado para la consideración de una pequeña empresa se basa en el número de empleados, al respecto Gómez Macías (2007) en “Las MiPyME’s en Latinoamérica” presenta una tabla con la estratificación por número de empleados en los giros industrial, comercio y de servicios para definir el tamaño de la empresa:

Cuadro 2.-Estratificación por número de Empleados.

	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100

Fuente: Elaboración propia en base a la información de Gómez Macías (2007).

Las PyME’s representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza, sin embargo tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño tales como restringido acceso a fuentes de financiamiento, bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos, limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico, baja penetración en mercados internacionales, bajos niveles de productividad, y baja capacidad de asociación administrativa (Regalado, 2007).

Ahora bien una de las principales problemáticas de las PyME’s para lograr ser más competitivas en un mundo globalizado dominado por la presencia de las ETN’s es la carencia de tecnología, que como menciona Gómez Macías (2007) aproximadamente el 70% de las PyME’s no cuentan con base tecnológica instalada por temor de no poder solventar los costos de inversión y operación, estos factores condicionan a que las PyME’s no tengan un alto grado de sobrevivencia ya que el 65% desaparece a los dos años de creadas, y solo el 25% sobrevive con pocas posibilidades de desarrollo (Regalado, 2007).

Gómez Macías (2007) resalta la importancia de la implementación de políticas públicas para la expansión de PyME's en México a la vez que remarca la existente desigualdad competitiva entre ETN's y PyME's: En nuestro país se carece de una cultura empresarial, esto se puede observar cuando se habla de globalización ya que las PyME's no disponen de condiciones semejantes a las de las empresas internacionales que se encuentran en nuestro país, se necesita definir políticas de fomento industrial para lograr la equidad (Regalado, 2007).

La existencia de condiciones adversas para las PyME's en un mundo globalizado se pone de manifiesto en lo que Gómez Macías (2007) denomina como "fuerzas estratégicas dinámicas" que reflejan el alto grado de dinamismo que caracteriza a los mercados y que son fundamentales en el crecimiento sostenido de la empresa, en donde los ciclos de vida de los productos o servicios se acortan cada vez más, la competencia es muy agresiva, y los negocios se redefinen en función a la acciones de los rivales más impredecibles.

Una de estas "fuerzas" es la llamada fuerza de globalización, que en los últimos años tomó más auge, en la mayoría de los sectores compiten empresas internacionales y regionales, que sustentadas por nuevas tecnologías, avances en la logística de distribución, alianzas estratégicas y la economía global entre otros, acceden con gran facilidad a distintos mercados (Regalado, 2007).

En el caso de los pequeños productores avícolas nacionales, la fuerza de la globalización fue rezagando a muchos de ellos, principalmente porque fueron incapaces de seguir el ritmo de absorción de las innovaciones tecnológicas de la industria proveniente de los Estados Unidos, así como por falta de capital para invertir en algunos segmentos de la cadena de valor de la industria, y que las ETN's acapararon.

1.4 El rol del Estado en la Globalización.

La pérdida de poder que ha tenido el Estado por efecto de la globalización se ha dado en gran medida a través de la movilidad de capitales a lo largo y ancho del globo terráqueo, esto ha favorecido la existencia de normas y legislaciones más laxas para que dichas inversiones se sitúen en determinadas localidades en

las cuales el o los inversionistas encuentran un lugar más adecuado para maximizar sus ganancias, los gobiernos al obtener un beneficio en esta dinámica en términos de empleo, crecimiento económico y bienestar social continúan promoviendo tal flexibilidad jurídica como un atractivo para las grandes corporaciones, sin embargo las consecuencias de esta conducta pueden resultar nocivas para la sociedad ya que el objetivo de las grandes empresas es la rentabilidad de las mismas y no propiamente la conservación de un estado de prosperidad para la comunidad en la cual se encuentren instaladas.

Harvey (2005) menciona que la desregulación, privatización, y el retiro del estado de muchas áreas de las provisiones sociales se han vuelto comunes.

La pérdida de la soberanía del Estado es uno de los elementos principales que se manifiestan en la era de la globalización, como señala Sassen (2005), una de las características principales de la globalización es la desnacionalización del proceso productivo, generando una crisis de soberanía en los estados nación. Algunas actividades públicas nacionales se alinean a las demandas de la economía global. Por ejemplo, el gobierno de México a través de instituciones de apoyo crediticio a los productores avícolas como el FIRA (2004). La experiencia de FIRA en el apoyo a la pequeña agricultura, transformó sus políticas a fines de los noventa y las orientó a dar financiamiento a los proveedores de las grandes corporaciones como TYSON, Pilgrim's, y Bachocco que abastecen a más del 50% de la producción avícola. En este sentido el Estado, en el ejercicio de su autoridad, se ha visto en la necesidad de adaptarse a esta realidad cambiante a través de políticas públicas más incluyentes y de más amplio espectro, políticas públicas globales, tal y como lo señala Stone (2008).

Señala Martinelli (2003) que el estado-nación ha perdido poder, sin embargo el estado cumple dos funciones importantes: Políticas de regular los mercados y el poder judicial, que es el encargado de penalizar las conductas ilegales.

Por otra parte también se encuentra el planteamiento de Christos Pitellis al mencionar que las ETN's y los estados-nación necesitan los servicios del uno al

otro para prosperar en este sistema global. Esta mutua dependencia (colusión) es generada por la oposición de intereses (Bonanno y Constance, 2008).

Los estados-nación necesitan a las ETN's para explotar los recursos naturales y de mano de obra y para mantener el ambiente favorables de negocios. Las ETN's actúan en formas que no necesariamente conducen al mantenimiento del equilibrio social, político y económico al interior de una nación. De hecho las ETN's existen para obtener beneficios, no para promover la estabilidad social. Esta situación (rivalidad) crea problemas para el estado, el cual responde intentando limitar o controlar las acciones de las ETN's (Bonanno y Constance, 2008).

Lo anterior explica porque los estados más débiles podrían enfrentar desindustrialización o verse obligados a introducir medidas legislativas pro-ETN's (Bonanno y Constance, 2008).

A este respecto Castells (1999) resalta la pérdida de autoridad e independencia del estado como institución al señalar: "El estado-nación, definidor del dominio, los procesos y el objeto de la ciudadanía, ha perdido gran parte de su soberanía, socavada por las dinámicas de los flujos globales y las redes transorganizativas de riqueza, información y poder".

En el caso de la avicultura nacional, el Estado cambió su rol de promotor de la producción avícola mediante una política de precios de garantía hacia una política basada en subsidios a los insumos, esto, una vez que se logró incrementar la producción avícola nacional, a partir de los años 60's.

Sin embargo esta medida vino beneficiando a las ETN's y a las grandes compañías avícolas, las cuales, en su mayoría se encontraban integradas, situación que afecto a las PyME's, mismas que, se articularon con las grandes bajo el esquema de aparcería, mientras que otras más vendieron sus instalaciones, disolviendo paulatinamente de esta manera a los pequeños productores nacionales.

1.5 Reflexiones Finales.

El fenómeno de la globalización entendido como un proceso global mediante el cual se establecen condiciones favorables para el desarrollo de las ETN's en el mundo a través de mecanismos de libre mercado, tiene como actor

principal a las grandes corporaciones y a las decisiones que estas toman en función de sus beneficios.

Factor que sin duda ha modificado las distintas economías locales y regionales en el mundo, transformando la fisonomía de las actividades productivas, generando un entorno competitivo que desplaza a quienes no tienen la capacidad de ajustarse a estas normas de competencia.

El caso de la industria avícola es uno de los ejemplos que mejor ilustran dichos argumentos globalizadores; la avicultura se ha desarrollado de una forma tan dinámica como ninguna otra actividad agroindustrial; en gran parte esta industria lo ha logrado hacer por el efecto que las ETN's han tenido en la economía mundial.

La transnacionalización de los grandes corporativos de la industria avícola norteamericana presentan claros indicios del fenómeno de la globalización; expansión que ha tenido impactos en la economía mexicana, la mayoría de ellos desfavoreciendo a los productores nacionales, quienes han sido incapaces de competir con los grandes consorcios, pues evidentemente las grandes diferencias en tecnología, niveles de producción y canales de distribución los han hecho retirarse del negocio avícola.

La desarticulación al mercado por parte de las PyME's de la industria avícola en la ZMS es un claro ejemplo de los efectos adversos que el fenómeno de la globalización, movido por la presencia de las ETN's en nuestro país han tenido.

La evidencia empírica muestra como las PyME's de la industria avícola fueron desapareciendo por factores directamente relacionados con los efectos que la presencia de grandes consorcios en la localidad trajeron consigo a partir de su instalación.

Capítulo II. Surgimiento y Modernización de la Industria Avícola: Los Primeros Pasos hacia la Transnacionalización de la Avicultura.

Introducción.

Este capítulo está formado por tres secciones en las cuales se muestran breves semblanzas históricas a distintos niveles durante el mismo periodo de tiempo, esto con la intención de formar un panorama completo en retrospectiva de lo que ha sido la avicultura nacional pero sobretodo local, la cual no es posible comprender sin el efecto que sobre la misma han tenido grandes corporaciones internacionales que provienen del extranjero.

De tal forma que a continuación se presenta una breve semblanza histórica de la avicultura a escala global o internacional en la cual principalmente se hace referencia a los Estados Unidos, después se aborda a nivel nacional, siendo este la república mexicana, y finalmente en el ámbito local abordándose la Zona Metropolitana de Saltillo (ZMS) comprendida por los municipios de Saltillo, Ramos Arizpe y Arteaga, y teniendo como periodo de análisis de 1950 a 1984, ambas representan fechas cruciales en la avicultura mexicana.

En estos apartados se consideran tres aspectos de mayor relevancia en el contexto de la interacción entre globalización y PyME's de la industria avícola, los cuales son:

- La tecnología.
- Las políticas públicas.
- Los niveles de producción.

Fundamentalmente son los cambios en estos tres elementos los que han propiciado que se modifique en gran medida la estructura de la cadena de valor en la industria avícola.

2.1 Breve Semblanza a Escala Global.

Las implicaciones que en el contexto de la globalización ha tenido el modelo agro-industrial norteamericano en nuestro país son por demás importantes e históricamente han contribuido en específico al patrón organizacional de la

industria avícola, razón por la cual se aborda en primera instancia la evolución de esta actividad en los Estados Unidos, principal referente de la globalización en la avicultura.

Las transformaciones ocurridas en los Estados Unidos durante el siglo XX en el sector agropecuario modificaron la estructura de los agronegocios así como el entorno social y económico en los cuales estos tenían lugar, y posteriormente más allá de sus fronteras, en este sentido la historia de la industria dedicada a la producción de pollo señalan Boyd and Watts (1997) es una de las más extraordinarias en cuanto a dinamismo y crecimiento.

El incremento en la producción y el consumo (entre otras variables) ha ido de la mano desde 1934 hasta 1994, en estos 60 años de observación se tiene que la producción en millones (cabezas) ha aumentado de 34 a 7,018 –esto es un incremento en promedio anual de 116.4 millones por año- respecto al consumo éste aumentó de 0.7 a 69.9 libras per cápita, es decir, un incremento de 1.15 libras en promedio anual aproximadamente (estimaciones propias con datos de Boyd and Watts, 1997:193).

El incremento en el nivel de producción de la industria avícola norteamericana ha ido progresando conforme han pasado los años, de igual forma la eficiencia en la tasa de conversión de alimentos ha mejorado notablemente, desde 1940 tal indicador ha declinado precipitosamente de 3 libras de alimento por libra de peso a menos de 2 libras. Sobre el mismo periodo de tiempo el promedio de peso del pollo de engorda ha incrementado de 2.89 libras a 4.63, y el periodo de maduración –el tiempo requerido para que una ave alcance el peso de mercado- ha disminuido de más de 70 días a menos de 50, modificaciones que han sido llevadas a cabo por grandes firmas que dominan el sector (Boyd and Watts, 1997).

2.1.1 Surgimiento y Desarrollo de la Avicultura.

La avicultura estadounidense puede situarse desde inicios del siglo XX en Delaware, considerada esta como una actividad residual asociada a la producción de huevo en la que los pollos de engorda eran aquellos pollos machos que

resultaban como subproducto de la producción de huevo durante la primavera (Constance, 2008).

Pero es hasta 1923 cuando CecileSteele, pequeña productora de huevo de Ocean View, Delaware recibe en su pedido anual para reponer su parvada de gallinas ponedoras una cantidad de aves diez veces mayor que la esperada, obteniendo 500 pollos en vez de su orden de 50, Steele se quedó con todo el envío, y dieciocho semanas después 387 aves sobrevivientes al alcanzar un peso de alrededor de 2.5 libras fueron vendidas a la cantidad de 62 centavos por libra; comenzando de esta manera la industria del pollo de engorda (Constance, 2008; Plowman, 2010).

Para el próximo año CecileSteele y su esposo continuaron de manera más intensiva esta actividad encargando 1,000 aves, cantidad que para el año de 1927 ascendía a las 25,000. Otros granjeros dándose cuenta del éxito de esta familia comenzaron a instalar granjas para pollo de engorda, de tal suerte que para 1928 había alrededor de 500 productores en el Sureste del condado de Sussex, Delaware (Plowman, 2010).

Para 1935 Delmarva contaba con dos terceras partes de la producción total de pollo de los Estados Unidos (Boyd and Watts, 1997).

El temprano desarrollo de la industria avícola en los Estados Unidos se debió principalmente a la existencia de 2 fuerzas: por una parte el descubrimiento de la vitamina D (1926), y por otra, el establecimiento de fundaciones para incrementar la productividad por parte del gobierno federal después de la guerra y durante los años de la gran depresión, entre estas estaban el Plan Nacional de Mejoramiento Avícola (NPIP, por sus siglas en inglés) que a partir de 1933 facilitaba nuevas técnicas para controlar enfermedades, mejorar la cría y manejo prudente del negocio, entre otras, programa que posteriormente seguiría a través de la Administración Nacional de Recuperación (NRA, por sus siglas en inglés) la cual luego desaparecería (Boyd and Watts, 1997).

La existencia de oportunidades comerciales de crecimiento para los productores avícolas por el incremento del consumo durante la guerra también propició el establecimiento de asociaciones estatales de mejoramiento avícola,

disminuyendo progresivamente la tasa de mortalidad, aproximadamente 30% a finales de 1930 (Starusberg, 1995, citado por Boyd and Watts, 1997), este incremento en la demanda de carne de pollo, que dicho sea de paso está relacionado con el hecho de que durante la guerra la carne de res era racionada y la de pollo no (Constante, 2008), ocasionó que los criadores comenzaran a centrar su atención en el desarrollo de razas especializadas para la producción de carne.

En 1942 *"TheWarFoodAdministration"* estableció la producción de la península de Delmarva bajo contrato a través de programas federales de alimentos creando un gran estímulo para las áreas emergentes de la industria avícola en el Sur pero a su vez un declive por el lado de la oferta (Bugos, 1992; Frazier, 1995 citado por Boyd and Watts, 1997; Constante, 2008).

Los concursos de crianza de pollos de pechuga grande realizados por la cadena de supermercados *"A&P"* aceleraron el desarrollo de la industria avícola a través de la cruce de razas o híbridos, convirtiéndose esta en el estándar. Así se sentaron las bases de la genética para la industria avícola (Boyd and Watts, 1997; Constance, 2008).

Durante la década de los 50's se desarrollaron investigaciones por parte de universidades agrarias respecto a nutrición, enfermedades, el confinamiento de las granjas, entre otras, las cuales junto con la electrificación rural y programas gubernamentales contribuyeron a la industrialización e incremento en la capacidad de producción (Constante, 2008).

2.1.2 El Modelo del Sur y la Modernización de la Avicultura.

Se puede afirmar que históricamente en la industria avícola existe un antes y un después del "boom" de la península de Delmarva, ya que después de la guerra, la localización y la estructura de la industria cambiaron dramáticamente, siendo la región del Sur la más beneficiada (Constante, 2008).

A finales de los 40's el Sur experimentó una fuerte crisis económica agrícola debido a brotes de plagas y fracasos en los cultivos de algodón. Muchos de estos agricultores vieron los contratos de producción muy parecidos a la aparcería y fácilmente aceptaron la producción de pollos como una adición rentable y

confiable a sus operaciones tradicionales (Griffith 1995; Martin and Zering 1997; Skully 1998 citados en Constante, 2008).

El subempleo agrícola, un clima favorable, salarios bajos, mínima sindicalización y la estabilidad de los precios de los alimentos contribuyeron al incremento de la ventaja del Sur (Aho 1986; Breimyer 1965; Easterling et al. 1985; Reimund et al. 1981 citados en Constante, 2008).

Boyd and Watts (1997), señalan que todavía durante los 50's se mantenía una industria avícola de pequeñas firmas y pequeños productores independientes vinculados a través de una especie de transacciones informales al mercado, pero que un cambio altamente significativo se dio durante esta década, pues para el final de la década la mayoría de la producción había caído bajo el control de firmas verticalmente integradas.

Es esta una década vertiginosa en la cual ocurre uno de los cambios más trascendentales en la historia de la avicultura, ya que la crianza independiente de aves de corral de traspatio estaba incorporándose a un amplio sistema de producción, distribución y comercialización.

En menos de 10 años la industria avícola evolucionó de un sistema de mercado abierto a uno ligado a la contratación y de propiedad vertical. En breve los avicultores se convirtieron en uno de los sistemas de bienes mejor coordinados e institucionalmente denso en la agricultura norteamericana. Este cambio a un nuevo modelo de organización industrial (el que según los autores es similar al sistema de producción de Justo a Tiempo, aunque americanizado y un poco más flexible) fue igualmente acompañado por un proceso pronunciado de concentración espacial en el Sur de EUA (Boyd and Watts, 1997).

En el centro de este sistema estaban los arreglos contractuales de producción de pollo de engorda (similares a lo que hoy en día se conoce como aparcería) los cuales surgen entre 1940 y 1950 en el Sur de EUA (Boyd and Watts, 1997).

Para mediados de 1950, indican Boyd and Watts (1997), cerca del 90% de todos los productores de pollo de engorda en el Sur recibían financiamiento en alguna medida a través de este tipo de arreglos contractuales; contratos que en un

inicio eran informales y en los cuales el productor debería de pagar después de la venta de las aves, gran parte de este crédito provenía de distribuidores locales de alimentación, los cuales a su vez eran respaldados por las fábricas de los mismos y bancos comerciales regionales.

La mayor crisis experimentada en esta industria sucede en 1954, consecuencia de la presión que el incremento en la producción ejerció sobre los precios, ante esto los distribuidores locales de alimentos comenzaron a hacer tratos con productores que garantizaban un cierto retorno, posteriormente el incumplimiento de estos distribuidores para con los fabricantes provocó que éstos últimos se movieran directamente hacia los productores tratando de esta forma proteger un poco más sus propias finanzas; a la par se comenzó la formalización de estos convenios, lo cual significó el primer paso hacia la integración vertical, una tendencia que irrevocablemente movió el lugar de poder de la granja hacia los integradores y proveedores (Boyd and Watts, 1997).

Las operaciones integradas llegaron a ser cerca del 90% de la producción total para principios de 1960. Los integradores, que fue como se le llamó a estas firmas, controlaban cada etapa de la industria, excepto la reproducción inicial. La mayoría de las empresas tenían sus propios criaderos, molinos de alimentos y plantas procesadoras contratando dichas operaciones de pequeños granjeros (Boyd and Watts, 1997).

Durante 1960 la industria avícola estaba bajo el control de firmas verticalmente integradas y habían adoptado un modelo de agricultura industrial (Constance, 2008).

Estas empresas integradoras regionales tales como Tyson, Perdue y HollyFarms surgen como actores claves durante finales de los 60's y principios de los 70's debido a que muchas de las compañías de alimentos salieron del sector avícola a causa de los altibajos en las ganancias en dicha industria (Constance, 2008).

Así mismo a principios de los 70's la producción de pollo en el "Sur" representaba alrededor del 90% de la producción nacional (Constance, 2008).

Señalan Boyd and Watts (1997), que hasta la década de 1980 ampliar la participación en el mercado nacional y la diversificación de productos fueron las dos estrategias clave de las principales empresas avícolas.

Desde 1980 la hegemonía del neoliberalismo global abrió oportunidades de exportación sin precedentes para los integradores del Sur, así para 1982 el volumen de las exportaciones llegó a 237,000 toneladas (Boyd and Watts, 1997).

A principios de los 80's alrededor del 95% del total del pollo de engorda en los Estados Unidos estaba bajo contrato con poco menos de 40 compañías, señala Constante (2008), cifra que con el paso de los años habría de disminuir.

Así mismo en esta misma década la oferta laboral cambió rápidamente hacia trabajadores hispanos y algunos asiáticos, inmigrantes y muchos trabajadores locales dejaron sus empleos en la industria de procesamiento por mejores oportunidades (Griffith 1995; Striffler 2005 citado por Constance, 2008).

Menciona Constance (2008), que el impulso por aumentar la participación en el mercado por parte de las firmas puso en boga el surgimiento de fusiones y adquisiciones que caracterizaría la década de los 80's y 90's en la industria avícola, durante este mismo periodo dicha industria experimentó una explosión en la diversificación de productos.

2.2 Breve Semblanza a Nivel Nacional.

Históricamente los sucesos ocurridos en la avicultura nacional han sido muy similares a los ocurridos en Estados Unidos, en este sentido se experimenta una especie de desfase temporal, el cual en el contexto de la globalización y la apertura comercial se ha acortado cada vez más.

La importancia de analizar la avicultura en México desde 1950 radica en el hecho de que a partir de esta década se da una modificación en el desempeño de la misma, pasando de una estructura de avicultura de traspatio (economía campesina) a un modelo capitalista (Vidaurrázaga, 1990).

2.2.1 Desarrollo de la Avicultura en México: Autoconsumo, Autosuficiencia y el Inicio de las Transnacionalización.

Hasta el año de 1950 la avicultura en México era predominantemente de tipo tradicional, con un nivel tecnológico deficiente. Durante la década de 1940 prevaleció un déficit en la producción avícola que obligaba a la importación de grandes cantidades de huevo y carne de pollo, sin embargo para 1950 la población avícola se incrementó considerablemente (Vidaurrázaga, 1990).

En aquel entonces la producción de huevo era llevada a cabo en pequeñas explotaciones caseras en las que se utilizaba esencialmente el trabajo familiar, las aves criollas eran criadas bajo las técnicas tradicionales. Las escasas granjas semi-tecnificadas que existían se manejaban empleando igualmente fuerza de trabajo de los propietarios y su familia (Vidaurrázaga, 1990).

Por su parte Alonso (2005), menciona que en la década de los 50's el proceso avícola mexicano productor de huevo se llevaba en su mayoría en explotaciones caseras rústicas, además la oferta se completaba de pequeñas granjas; de rancherías y una que otra granja de tipo comercial con unos pocos centenares de animales.

En esa misma década, la carne de ave que se consumía provenía de las gallinas seleccionadas por su baja productividad; las explotaciones de pollo de engorda especializadas no se conocían aún (Alonso, 2005).

La década de los 50's es determinante en el desarrollo avícola nacional, ya que en esta época todos los indicios parecían favorables a que la avicultura mexicana alcanzaría muy pronto niveles superiores de autosuficiencia, pero a principios de esta misma década ataca a la parvada mexicana el mal de *New Castle* que extermina casi en un 80% la población avícola, situación que propina un fuerte golpe a los avicultores mexicanos y a la propia economía del país, que se conjuga con una mayor población que hacen crecer las importaciones de huevo y pollo (Aguirre, 1980).

La gravedad de esta situación para la economía del país era la gran cantidad de importaciones que se tenían que hacer para satisfacer la demanda nacional, importaciones que aumentaron de los casi 5 millones de kilogramos en 1950 a los más de 16 millones 600 mil Kg. en 1954, lo que constituía una dolorosa

sangría para la depauperada economía nacional. Dada esta alarmante situación que prevalecía en el país, la FAO asigna a 50 técnicos agropecuarios en México para colaborar con el gobierno en la búsqueda de una solución adecuada a su problema de insuficiencia en la producción de alimentos (Aguirre, 1980).

En marzo de 1952 se funda la Sociedad Mexicana de Avicultura, y en noviembre de 1954 se denominó Asociación Local de Avicultores del Distrito Federal, la que probablemente fue la organización pionera del país (Aguirre, 1980).

Es en el periodo presidencial de Adolfo Ruíz Cortines en el que se trata de hacerle frente a este problema que representaban las cuantiosas importaciones de productos avícolas y buscarle una solución práctica y eficaz; así en 1954 el “gobierno federal hace un solemne llamamiento al pueblo mexicano, convocándolo a un propósito impostergable: La autosuficiencia avícola, para asegurar este alimento al pueblo y poner punto final a las considerables fugas de dinero, que representaban las importaciones de pollo y huevo; y de esta manera cortar definitivamente la dependencia de que era objeto nuestro país de parte de los Estados Unidos de América, instrumentándose de esta manera lo que se llamó “Campaña Nacional de Recuperación Avícola”. Dicha campaña resultó atractiva y exitosa en términos de que representaba una importante fuente de grandes utilidades para empresarios e inversionistas mexicanos, y de esta forma a partir del año de la instauración de este plan de recuperación comenzaron a surgir las asociaciones avícolas estatales en varias entidades del país (Aguirre, 1980).

Cabe señalar la similitud existente, no solo en el nombre del programa, sino en términos de la finalidad que estos proyectos pretendían alcanzar, por una parte, la “Campaña Nacional de Recuperación Avícola”, para el caso México, y la “Administración Nacional de Recuperación”, para Estados Unidos; ambos programas forman parte de las políticas desarrollistas que, bajo la tutela del Estado, primero se impulsaron en EUA, y con algunas variantes fueron replicadas en países en desarrollo, como en el caso de México.

Las estrategias por parte del gobierno por conseguir la soberanía avícola nacional continuaron y en 1956 la entonces Secretaría de Agricultura y Ganadería creó el Plan de Recuperación Avícola con el objeto de cubrir la demanda del mercado nacional (Aguirre, 1980).

Como parte de la Campaña Nacional de Recuperación Avícola, diseñada para la búsqueda de la autosuficiencia y frenar las importaciones de productos avipecuarios provenientes del extranjero, el gobierno ofrecía créditos y asistencia técnica a través del Banco Nacional de Comercio Exterior y CONASUPO, de la misma manera implementó el otorgamiento de precios de garantía para estimular la producción de huevo (Martínez Gómez et al, 2010).

Así lo señala Vidaurrázaga (1990), referente al paquete de apoyo por parte del Estado a esta actividad, el mismo contenía: créditos, asesoría técnica, entrega de material genético, regulación del mercado, ayuda para su integración económica y subsidios de materia prima.

Casi al término de esta década menciona Aguirre (1980), se constituyó la Unión de Asociaciones de Avicultores de la República Mexicana, con fecha del 24 de abril de 1958; para la culminación de esta década y comienzo de la otra ocurre la proliferación de nuevas asociaciones producto del frenesí que había despertado la avicultura; es en esta época en la cual se une la asociación de Saltillo junto algunas otras a las 26 ya existentes.

Sin embargo, ya desde esos años los avicultores anticiparon que las empresas trasnacionales se podían quedar con la avicultura nacional al amparo de las franquicias que el gobierno federal les otorgaba. Situación que en 1959 fue denunciada por el presidente de la Unión de Asociaciones de Avicultores; y es que por ejemplo en el ramo de engorda, una sola compañía extranjera, Purina, a través de su empresa subsidiaria Nuticos, en menos de un año logró controlar el 25% del consumo nacional y más del 50% del consumo en el DF (Martínez Gómez et al, 2010).

Efectivamente, serían los pequeños productores los que mayormente resentirían los efectos adversos de las políticas implementadas por el gobierno federal en materia avícola, así como la configuración de un negocio avícola

altamente dependiente de la tecnología del extranjero; por esto, las organizaciones de productores surgieron como un mecanismo de asociación y defensa de sus propios intereses, organizaciones principalmente regionales que siempre han puesto de manifiesto su inconformidad ante ciertas circunstancias en que se han visto desfavorecidos o desprotegidos.

En este sentido la resistencia y la lucha por defender su propia soberanía por parte de las organizaciones representativas de los productores nacionales, se hacía evidente en la revista “México Avícola” al manifestarse ante la disminución de los precios de garantía y el establecimiento de normas de calidad para la compra de huevo por parte de CEIMSA (después CONASUPO), situaciones que habían sido originadas por la sobreproducción que generaron los apoyos gubernamentales para incentivar la producción de la industria avícola (Martínez Gómez et al, 2010).

A la par, la disminución de los créditos para nuevas empresas y molinos de alimentos balanceados, junto con una mayor facilidad para las empresas productoras de insumos para importar materias primas causaban la desaparición de avicultores a nivel nacional para los años 60's, situación que causaba la denuncia de los productores en la mencionada revista, y dejaba en claro el afán de ETN's de controlar nodulos estratégicos de la producción, como lo era en el caso específico de la incubación (Martínez Gómez et al, 2010).

Señala Alonso (2005), que es en 1959, durante la gestión del Lic. Adolfo López Mateos, que el gobierno promueve la creación de pequeñas empresas a través de un importante programa de fomento, entre cuyas acciones destaca la creación del primero de los Fondos para el Fomento de Agricultura, la Ganadería y la Avicultura (FIRA).

Termina la década con un gran crecimiento de pequeños productores avícolas, resultado de la rentabilidad que la práctica de esta actividad proporcionaba ya que los programas de impulso y promoción para la misma por parte del gobierno generaban oportunidades para negocios de este giro, la Campaña Nacional de Recuperación Avícola había logrado su cometido: La autosuficiencia de la Avicultura nacional; sin embargo, la “euforia avícola”,

menciona Aguirre (1980), ocasionaba una gran demanda de créditos, la cual, resultaba insostenible para el gobierno, situación que aprovecharon las ETN's para facilitar financiación con insumos que forzaba a los productores a pagar con producto, naciendo así una nueva forma de aparcería que aún prevalece.

La modificación del rol del gobierno como promotor de la actividad avícola a través de una política de precios de garantía hacia otra basada en subsidios a los insumos termino beneficiando a las ETN's y a los grandes consorcios avícolas que ya para aquel entonces se habían integrado, esto afectaba a los pequeños y medianos productores avícolas, que en un intento por no desaparecer del negocio o no perder la totalidad de su inversión, vendieron sus instalaciones o se convirtieron en aparceros de productores más grandes; y es que la incapacidad de la mayoría de los pequeños y medianos productores de ajustarse al ritmo de absorción de las innovaciones tecnológicas para la producción, el crecimiento insuficiente de sus negocios que no les permitieron aprovechar las ventajas de las economías de escala, y el mencionado poder económico de las ETN's, que trataban de controlar eslabones específicos de la cadena de valor, como en el caso de la incubación o la alimentación, mermaron los esfuerzos de los avicultores por permanecer en el negocio, hasta el punto de desaparecerlos del mercado.

Desde comienzos de los 60's, la avicultura de acuerdo a Alonso (2005), muestra claramente un proceso de ganaderización y de producción intensiva; algunos de los factores que contribuyeron a este hecho fueron la industrialización y la urbanización en el país así como los cambios en la división internacional del trabajo, los cuales modificaron la estructura de producción, circulación y el patrón de consumo de bienes provenientes del sector primario.

Si bien es cierto que las bases de la avicultura fueron cimentadas en los 50's es entonces durante los 60's que se da un proceso de reestructuración avícola nacional.

En aquel entonces se hablaba de 83 Asociaciones con 3,197 granjas reportadas a CEIMSA para la recepción de huevo, con 5'894,000 ponedoras que solo podían representar apenas el 20% de la existencia real de aves; dado que el precio de garantía al huevo representaba un problema y considerables pérdidas,

se optó por insumos subsidiados, sorgo, trigo, maíz, en lugar de precio de garantía (Aguirre, 1980).

En 1961 se prohíbe la importación de huevo y pollitos de engorda y se reglamenta la importación de reproductoras, y en 1969 y 1971 se traen las primeras progenitoras de razas pesadas y ligeras respectivamente (Vidaurrázaga, 1990).

Resalta Aguirre (1980), que a pesar de los intentos que hubo por apoyar a esta actividad a través de la Secretaria de Agricultura y Ganadería y de esta forma proteger al pequeño y mediano avicultor para que no fuesen desplazados por los monopolios extranjeros, este hecho nunca se concretó, y aún hasta el día de hoy la avicultura pertenece en gran medida a empresas extranjeras que se han apoderado del mercado nacional.

Suceso relevante y que merece especial atención es la denuncia pública hecha en el V Congreso Nacional de Avicultura celebrado en Guadalajara, en la cual se menciona que existen algunas Asociaciones de Avicultores que solo eran distribuidoras de fabricantes de alimentos balanceados que las manejan a su antojo, lo cual constituye una de las tantas formas de control de las trasnacionales en la Avicultura. El Consejo Directivo de la Unión de Asociaciones, hace algunos pronunciamientos en el sentido de proposiciones de reformas legales, principalmente dirigidas a atenuar los efectos nocivos de la crisis (Aguirre, 1980).

Existía dentro del ambiente avícola la inquietud de llevar a la organización de productores en forma más consistente, menciona Aguirre (1980), manifestaciones que fueron atendidas por el presidente López Mateos al expedir, el 5 de abril de 1962, el Decreto que adiciona el Reglamento de la Ley de Asociaciones Ganaderas, publicado el 14 de febrero de 1958, de esta manera es que se le da un pleno reconocimiento a la importancia de la actividad avícola.

En este mismo tenor expresa la UNA que: El presidente Adolfo López Mateos intervino en la reorganización de las Asociaciones de Avicultores mediante el Decreto publicado el 27 de abril de 1962 que incluyó el Reglamento de la Ley de Asociaciones Ganaderas. En un plazo de 90 días a partir de aquella fecha debieron reorganizarse las Asociaciones de Avicultores locales para que al

cumplirse 180 días quedara constituida la Unión Nacional de Avicultores. La Unión Nacional de Avicultores quedó legalmente constituida el 27 de noviembre de 1962 (una.org.mx, 2010).

El proceso de industrialización trajo consigo aparejado el desarrollo de la urbanización con capas sociales con poder de compra que generó nuevas necesidades y posibilidades en cuanto a la alimentación, en especial de productos ricos en proteína animal (Alonso, 2005).

Durante la década de los 70's se dan una serie de eventos para tratar de diversificar la avicultura nacional, tales como exposiciones avícolas, la presencia de la ANECA (Asociación Nacional de Especialistas en Ciencias Avícolas) en todo el país, y la instauración de los programas de posgrado en la Facultad de Medicina Veterinaria Zootecnista de la UNAM (Quintana, 2008).

A principios de los años 70's se empiezan a observar dificultades en las economías de los países desarrollados que transformarían la estructura de la economía mundial acelerando el proceso hacia la industrialización de la producción avícola en México (Martínez Gómez et al, 2010).

De acuerdo a Vidaurrázaga (1990), en 1977 la situación de la avicultura se caracterizó por una crisis motivada principalmente por el alto precio de los principales insumos. En este sentido, uno de los problemas que enfrentaba la industria avícola era el control que las empresas extranjeras ejercían sobre el mercado de alimentos balanceados, lo que repercutía en el costo de producción.

En este mismo sentido coincide Alonso (2005), al indicar que la necesidad de respuestas inmediatas para atender al mercado urbano coincidió con el interés de empresas transnacionales de encontrar nuevos espacios para la inversión y que ello impulsó al establecimiento y la expansión de un nuevo modelo de producción y comercialización concebido en su totalidad en los países desarrollados.

Como consecuencia de esta situación los avicultores empezaron ampliando sus niveles de integración, así como la producción de su propio alimento y la producción de la pollita ponedora de un día de nacida; lo anterior fue posible solo para aquellos avicultores que tenían los suficientes recursos, los medianos y

pequeños se vieron obligados a desaparecer del mercado en forma paulatina (Vidaurrázaga, 1990).

Señala Martínez Gómez et al (2010), que la apertura comercial y la desregulación financiera (consecuencia de la ruptura del Sistema Bretton Woods de comercio e intercambio internacional) impulsada bajo el liderazgo del gobierno de Estados Unidos favorecieron la consolidación de las grandes corporaciones transnacionales, así mismo este sistema fue sustituido por otro más descentralizado y coordinado a través del mercado (Harvey, 2000, citado en Aboites et al, 2010). Estas medidas de liberalización económica provocaron un alza en las tasas de interés que desencadenaron la crisis de la deuda externa en México en 1982 (Stigitz, 2003, citado en Aboites et al, 2010).

Sucesos que obligaron al gobierno de México a incorporarse al modelo de economía abierta y a instrumentar las políticas de ajuste estructural; como resultado de estas políticas y los compromisos provenientes de la deuda externa se redujeron los recursos dirigidos (entre otros) al proyecto de desarrollo endógeno y al fomento de la agricultura (Martínez Gómez et al, 2010).

2.3 Breve Semblanza a Nivel Local (ZMS).

Durante la década de los 50's en la ZMS a pesar de que aún persistía una avicultura de traspatio, y de que estas pequeñas granjas en los hogares estaban destinadas para el autoconsumo de las familias, comienza a desarrollarse de forma notable en la región la actividad avícola (Gutiérrez, 1965).

En esta época, a pesar de estar lejos de consolidarse la industrialización de la ZMS, ya existían algunas pequeñas empresas e interacciones entre los habitantes de los municipios que actualmente forman dicha región, que denotaban una especie de integración entre los mismos, en la cual el área de Ramos Arizpe funcionaba como un valle agrícola y la de Saltillo como el área citadina.

2.3.1 El Inicio de la Industria Avícola en la ZMS.

Los efectos que los programas de fomento a la avicultura a nivel nacional (como la campaña de recuperación avícola), y el crecimiento poblacional de la ciudad de Saltillo, que pasó de poco menos de 70 mil habitantes en 1950 a casi

100 mil en 1960², modificaron el desarrollo de esta actividad en la región, reflejándose en una transformación y proliferación de negocios avícolas, convirtiéndose así la avicultura en una actividad predominantemente comercial que tendría gran auge durante la siguiente década.

Desde 1953 se comenzó a incrementar el número de granjas avícolas en la región, lo cual para Gutiérrez (1965), demuestra la importancia que venía tomando la avicultura por aquella fecha, pues según la misma autora es un negocio que sabiéndolo administrar deja dividendos satisfactorios, razón por la cual muchas personas habían venido dedicándose con ahínco a dicha actividad.

Mientras que en 1953 tan solo había 300 aves de corral propiedad de un solo dueño en el área de Ramos Arizpe para 1961 existían ya 5 granjas avícolas con fines de comercialización de sus respectivos productos, siendo de estas la Compañía Industrial Avícola de Coahuila la más grande de la región, después la cantidad de granjas aumentaría a 7 para mediados de los 60's (Gutiérrez, 1965).

Por estas mismas fechas en Saltillo destaca la existencia de 10,000 ponedoras, en un paraje desértico al sur de la ciudad (frente a la actual iglesia de Lourdes), propiedad de un par de avicultores: Manuel y Sergio de la Colina, esta granja era la más grande del lugar en aquel entonces (Entrevista 2, 2009).

Posteriormente Raymundo Garza (quien se convertiría en una figura de la avicultura local) instala una granja de gallinas ponedoras en Lomas de Lourdes (en el área que actualmente corresponde a la plaza comercial "La Nogalera"), ésta con una cantidad de 7 mil u 8 mil gallinas ponedoras aproximadamente (Entrevista 2, 2009).

El decreto de Ruíz Cortines en 1954 para fomentar la avicultura ejercía una protección para aquellos productores que estaban en el negocio avícola, a través de CONASUPO se les compraba a estos a \$9.80 el kilo de huevo (un precio muy alto para aquel entonces), en una época en la que casi todo el pollo y el huevo se traía de Estados Unidos, lo cual a los avicultores les representaba fuertes ganancias, siendo esta una de las principales razones que provocara la expansión de la industria avícola en la región (Entrevista 2, 2009).

² Datos tomados de la página web "Saltillo en Frecuencia" <http://saltilloenfrecuencia.zxq.net/evolucion.htm>

2.3.2 El “boom” de la Avicultura y el comienzo de la Especialización.

A partir de 1960 la región experimentó un gran crecimiento de productores avícolas, principalmente pequeños y medianos; es en estos años en que la región vivió un “boom” en la avicultura, y que todo aquello relacionado con la industria avícola representaba un negocio redituable (Entrevista 1, 2009), en la misma se menciona la diversificación que al interior de los negocios los productores intentaron como parte de la expansión que se daba en aquellos años.

Estos sucesos se dan en el contexto del inicio de la industrialización de la ZMS, que por una parte tenía a empresas del corporativo del Grupo Industrial Saltillo (tales como Cifunsa y Cinsa), embotelladora el Carmen de Coca-Cola, Harvester y Zincamex³, estas instaladas en Saltillo, y por el lado de Ramos Arizpe, General Refractarios de México, S.A., Bodegas Capellanía, S.A., Fosforera del Norte, S.A., Fábricas de Ropa “El Carmén” y “Sersa”, y Laboratorios “Pharmakón”, S.A. Dentro de estas últimas también figura como una de las más importantes en la región la ya mencionada Compañía Industrial Avícola de Coahuila (Gutiérrez, 1965).

Respecto a la cantidad de aves existentes en la ZMS para esta época se tienen datos para el área de Ramos Arizpe, en la cual incluyendo todas las granjas se llegaba a la cantidad de 282,679 aves, sin incluir las que había en los corrales de las casas particulares (Gutiérrez, 1965).

Tal y como ha sido siempre en el negocio de la producción avícola, el mayor gasto es representado por el alimento para las aves, de acuerdo a cifras presentadas por Gutiérrez (1965), del total de los gastos que la Compañía Industrial Avícola de Coahuila erogaba, el rubro de la alimentación rebasaba el 86%, y lo restante (poco menos del 14%) correspondía a sueldos, gastos de luz y otros aspectos.

La predominancia de las aves existentes era (en orden descendente): gallina para huevo de plato, gallina reproductora, y pollo de engorda, este último

³Información de “Saltillo en Frecuencia” <http://saltilloenfrecuencia.zxq.net/industrial.htm>

en muy pequeñas cantidades, pues la carne se obtenía de las aves de descarte y de los gallos sobrantes (Gutiérrez, 1965).

Sin embargo el orden de la variedad de aves predominantes en la región cambiaría durante este mismo periodo debido a nuevas tendencias y formas de organización en la industria, así como también a una disminución en el precio de venta del huevo, lo cual trajo problemas para los pequeños productores locales; así lo señala en entrevista un productor de aquella época:

“Del 60 al 70 el precio del huevo andaba muy mal, empezó a cerrar este, empezó a cerrar el otro, empezaron a cerrar granjas del 60 al 70, eso sí, de acuerdo, pero por el precio” (Entrevista 1, 2009).

Como resultado de los amplios márgenes de utilidad que representaba esta actividad durante estos años, la competencia no se hizo esperar, causando que algunos productores declinaran de este negocio, mientras que algunos otros cambiaron de giro pero dentro de la misma actividad avícola.

“Comenzó a crecer mucho la avicultura, como era mucho lo que se ganaba, comenzaron a ganar mucho dinero y a ponerse los avicultores” (Entrevista 2, 2009).

La oportunidad de reinventarse para algunos avicultores (al igual que para otras personas que no lo eran) vino a través de Purina a cargo del Ing. Rodríguez Galicia, ya que se requerían personas interesadas en la producción de huevo para incubación, el cual se utilizaría para producir pollo de engorda a una empresa llamada “Mexicana Western Hatcheries”, las reproductoras se traían de EUA a las pocas semanas de nacidas, después se ponían en manos de pequeños productores locales (Entrevista 2, 2009).

“Ellos (refiriéndose a medianas empresas de la localidad) te traían las reproductoras y te las dejaban ahí y fue muy buen negocio, pero llegó un momento en que también se dieron sus problemas porque se vino la salmonelosis y se vinieron otras cosas que pues empezaron las plazas a tronar, y luego que sigue, pues pollo de engorda, se fueron dando cosas” (Entrevista 1, 2009).

Merece especial atención estos primeros pasos en el negocio de las reproductoras, puesto que esta actividad en específico tendría una mayor trascendencia en la localidad que el resto de la avicultura.

Se menciona en Entrevista 6 (2011): “Había algunas empresas que te daban las reproductoras, tu las criabas y te compraban el huevo”; pero tiempo después estos productores habiendo aprendido acerca del negocio en la parte de la incubación comenzaron a hacerse independientes, es decir, a tener su propia incubadora y venderlos.

El primer negocio de este giro, que estuvo aquí en la región fue Avícola Garrison, la primera que había aquí en Saltillo, del Ing. Federico Sánchez, contando con incubadora y todo integrado, iniciando esta alrededor del año de 1961 (Entrevista 6, 2011).

Posterior a esta fecha se asocian el Ing. Fernando Lomelí y Raymundo Garza, creando Avícola de Saltillo, cerca del año de 1962, negocio para el cual ellos mismos construyeron las incubadoras pues manifiestan que había muchos problemas para pasar las máquinas de incubadoras de Estados Unidos para México, esta empresa llegaría a ser aún más grande en la región que Avícola Garrison (Entrevista 6, 2011).

Entre 1965 y 1966 comienza la Compañía Incubadora de Coahuila S.A. (CICSA, después CICSO), con gallineros, y produciendo huevos para otras firmas, así esta planta de incubadoras luego de una expansión durante los años 70 y 71 llegaría a convertirse en una compañía líder en el mercado a nivel regional; en dicho negocio se conjuntó la reproductora, la incubadora, la engorda, y el rastro; la distribución y venta de pollo de “CICSO” alcanzaba todo el estado de Coahuila, e incluso la mitad de la producción se mandaba a la ciudad de México, esta empresa competía con “Trasgo” (actualmente Tyson de México) (Entrevista 2, 2009).

CICSO era una planta que manejaba grandes volúmenes de producción, y por su calidad era considerada una de las mejores incubadoras que había en el país (Entrevista 1, 2009).

Esta empresa fue pionera en cuanto a los altos niveles de producción en la región y a la integración de actividades necesarias en el proceso, lo cual la hacía cada vez menos dependiente de otras empresas.

Sin embargo la falta de buena administración por parte de los directivos de CICSO (generada por una serie de problemas y compromisos políticos en la que se vio involucrado uno de sus dueños), trajo como consecuencia la caída en las ganancias para esta empresa que tiempo después sería vendida a Pilgrim'sPride (Entrevista 1, 2009; Entrevista 2, 2009).

Luego de esta fecha ya no se instalaron más incubadoras, sino que gente de Monterrey comenzó a traer a la ciudad sus reproductoras, allá tenían sus incubadoras; esto comenzó con "Pollitos el Rey", de Luis Fernández, planta que estaba ubicada en lo que es el área de Derramadero, ahí estaban las granjas, entonces producía el huevo aquí y lo mandaba a Monterrey, esto ocurría cerca del año de 1974 (Entrevista 6, 2011).

Luego empezaron a instalarse muchos negocios de progenitoras y reproductoras en la región, y a partir de los años 70's comenzaron a tener un gran auge aquí (Entrevista 6, 2011).

Después de "Pollitos el Rey" siguió en esto de las reproductoras y progenitoras "Incubamex", en 1978 (Entrevista 6, 2011).

Para esta fecha, previa a los años 80's el negocio de las progenitoras y reproductoras en la región ya estaba consolidado.

Sin embargo, antes de terminar el periodo de estudio comprendido en este capítulo también surgiría Proave, cerca de los años 90 dentro del rubro de las progenitoras (Entrevista 6, 2011).

Posteriormente, las economías de escala así como la integración vertical y horizontal de las medianas y grandes empresas ocasionaron la salida paulatina del mercado de los pequeños productores.

2.3.3 El Inicio de la Industrialización de la ZMS y la Contracción de las PyME's Avícolas.

La contracción y desaparición de las PyME's avícolas durante los años 70's corresponde a una problemática multifactorial, interviniendo en gran medida problemas con la distribución para el alimento de las aves, escasez de mano de obra, fluctuaciones en los precios del huevo y carne de pollo, y la falta de organización de los pequeños productores.

Las empresas proveedoras de alimento daban prioridad a la entrega puntual de sus pedidos a grandes productores, esto generaba rezagos en la alimentación de las aves de los pequeños productores afectando a la producción de los mismos (Entrevista 1, 2009).

La escasez de la mano de obra para la avicultura se vio magnificada a partir de la llegada de grandes corporativos transnacionales de la industria automotriz a la ZMS, la preferencia de los empleados hacia estas nuevas empresas resultaba predominante sobre las actividades avícolas, pues esta última no reportaba salarios competitivos respecto a los primeros. Aunado a este hecho, la incorporación de equipos de cómputo y sistemas programados para monitorear algunas variables críticas del proceso (tales como la humedad y la temperatura para la incubación) representaban mayor certidumbre de control y ahorro en términos de sueldos para las empresas; un cambio tecnológico surgido a partir de la introducción de las computadoras a los sistemas productivos que comenzó en los 70's y que poco más de una década después estaba consolidado en la industria avícola local (Entrevista 1, 2009; Entrevista 2, 2009).

Las vicisitudes propias de la avicultura, la competitividad y la presencia cada vez mayor de productos extranjeros en el mercado nacional (tales como pierna de pollo congelada), repercutían de forma adversa en los precios del huevo y la carne de pollo de los pequeños productores locales (Entrevista 1, 2009).

Sin embargo, y a pesar de la gran cantidad de productores avícolas locales, y de las condiciones adversas que se comenzaban a manifestar de forma más intensa en la industria, no se logró conformar una unión de productores avícolas locales lo suficientemente fuerte para que la ZMS saliera avante frente a los retos de la avicultura, caso contrario a lo ocurrido en otras regiones del país, como lo

fue en el caso de Monterrey y la ciudad de Torreón, donde sus respectivas asociaciones locales lograron, al menos, permanecer más tiempo en la cadena productiva.

De esta forma para comienzos de los años 80's, la inminente industrialización de la ZMS modificaba el panorama económico-productivo local, evidentemente la avicultura también experimentaría los efectos de estas transformaciones, por un lado la tecnificación de la industria avícola, y la integración de las actividades, ambas procedentes del patrón de negocios avícola de los Estados Unidos.

2.4 Reflexiones Finales.

En el periodo abordado en este capítulo se presentaron varias características importantes en el desarrollo de la avicultura; comenzando por la transición de la actividad, pasando de una avicultura de traspatio hacia el surgimiento de una industria; desde lo referente al pollo de engorda, que antes de la aparición de la avicultura moderna era considerada una actividad residual, hasta la industrialización y producción en masa del mencionado tipo de pollo.

Una evolución compleja y dinámica que desde el surgimiento alrededor de los años 30's en la península de Delmarva, Estados Unidos, se ha ido transformando y adquiriendo diferentes fisonomías dependiendo del lugar y el tiempo en que la actividad sea analizada.

El surgimiento de la avicultura moderna en México estuvo muy influenciado por los cambios e innovaciones tecnológicas surgidas en los Estados Unidos durante este periodo de 1950 a 1984.

El papel del gobierno tanto en Estados Unidos como en México presenta similitudes en el sentido de los objetivos que las políticas puestas en marcha en ambas naciones en sus respectivos años pretendían alcanzar: Cubrir la demanda de productos avícolas en el país; este rol por parte del gobierno en ambos casos representan en retrospectiva una intervención estratégica determinante en el arranque y consolidación de la industria.

Mientras que en Estados Unidos se puso en marcha el Plan Nacional de Mejoramiento Avícola, en 1933, que posteriormente se transformaría en la Administración Nacional de Recuperación, en México, durante 1954, se decreta la Campaña Nacional de Recuperación Avícola.

En la medida que estas campañas ayudaron a que la producción lograra satisfacer la demanda el papel del Estado cambió, y se convirtió en un facilitador de un proceso de reestructuración de la avicultura, basado en la integración vertical y horizontal de la industria.

Dentro de los cambios surgidos en Estados Unidos y que también impactaron a nuestro país, están los arreglos contractuales de producción de pollo de engorda, surgidos entre los años 40's y 50's, que se ubican en el centro de la actividad del Modelo del Sur, similares a la aparcería que tendría lugar a principios de los 80's en México; este modelo de negocios originario de Estados Unidos se convirtió en el estándar de la industria avícola.

Por otra parte, la aparición de ETN's relacionadas con la avicultura, y proveedoras de insumos para dicha industria, tales como plantas procesadoras de alimentos, y farmacéuticas, hicieron su aparición en México, y sentaron las bases de un modelo de negocios basado en la expansión de las operaciones fuera de su país de origen y cerca de sus consumidores finales.

En cuanto al ámbito local, la transformación de la avicultura destinada para el autoconsumo a una actividad comercial, y posteriormente a la industrialización de la misma, se enmarca en el decreto presidencial de la Campaña Nacional de Recuperación Avícola, los efectos de la misma se visualizan en la ZMS, y conlleva a un frenesí de la actividad avícola, incorporándose a esta una gran cantidad de pequeños productores avícolas; a pesar de la prevaleciente variedad de aves durante aquella época, se comienza a vislumbrar una especie de proliferación mayormente orientada hacia las progenitoras y reproductoras

Finalmente, de forma general, en este capítulo se aprecia de forma clara la difusión del modelo de agronegocios de Estados Unidos en nuestro país durante este periodo, además, las similitudes por el lado de las políticas implementadas

por parte del gobierno en ambos países, y la influencia que la tecnología proveniente de EUA ha tenido en el desarrollo de la industria avícola mexicana.

Capítulo III. La Transición de la Avicultura: de la Modernización a la Globalización de la Industria Avícola.

Introducción.

En el presente capítulo se expone una breve descripción histórica de la industria avícola para el periodo de 1984 a 1994, a nivel global, nacional, y local, haciendo hincapié e identificando aquellos elementos que influyeron de manera importante en la transformación económico-productiva de dicha industria, de forma conjunta estas tres escalas conformarán una visión integral del proceso de la globalización en la avicultura.

En esta investigación el periodo de 1984 a 1994 es considerado como una etapa de transición en la industria avícola, en la cual como señala Hernández Moreno et al (2010), se dan una serie de transformaciones sufridas al transitar de un escenario altamente regulado por el Estado a otro ordenado conforme a factores relacionados con la competitividad; un periodo de transición de una economía cerrada a un modelo de libre mercado que quedaría consolidado en 1994 con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), pero que sin embargo representa un preámbulo para la entrada en vigor de dicho tratado, época en la que existen indicios y comportamientos (industriales e institucionales) dirigidos a la apertura comercial, los cuales se encuentran parcialmente contenidos (o reprimidos) ante la formalización del mencionado acuerdo trilateral, mientras tanto la avicultura permanece en una situación cada vez más lejana del proteccionismo del Estado y cada vez más cercana de regularse por las fuerzas del mercado.

3.1 Breve Semblanza a Escala Global.

Es necesario establecer y situar el contexto en el cual suceden las transformaciones en la avicultura en este periodo, pues el desarrollo del proceso avícola internacional (así como nacional y local) se encuentra delimitado por el entorno preponderante en este periodo.

Durante esta etapa los cambios político-económicos en el plano internacional tuvieron un impacto más rápido en todo el mundo llevando a modificar la forma en la cual se estructuraba la economía y la sociedad de principios de los 80's.

Las ideas del liberalismo económico y apertura comercial gestadas en Europa y Norteamérica se expandieron alrededor del mundo y paulatinamente se arraigaron en las políticas dictadas por entes gubernamentales.

3.1.2 Reestructuración Económica Internacional.

Para la década de los 80's en los países desarrollados persistían las dificultades que habían comenzado a aparecer durante la década anterior, condiciones adversas ante las cuales se tomaron una serie de medidas para hacerles frente, y son justamente estas disposiciones las que de manera significativa delimitaron y caracterizaron la economía y la sociedad en este periodo de transición.

Las políticas de desregulación económica impulsadas por grandes empresas con el apoyo de las élites gubernamentales conservadoras de los Estados Unidos y de Inglaterra, enmarcan el entorno en el cual se dan los principales sucesos durante este periodo (Martínez Gómez et al, 2010).

El precedente de esta situación, es descrito por Martínez Gómez et al, (2010): El incremento en el precio del petróleo provocó excedentes de petrodólares que fueron colocados por las instituciones financieras internacionales en los países en desarrollo, sobre todo a países exportadores de petróleo (como México), estos préstamos no exigieron la suficiente garantía para asegurar la viabilidad técnica y financiera de los mismos, solo se requería el aval de los gobiernos; de esta forma se crearon condiciones políticas y económicas que a la

par de la proliferación de los cambios tecnológicos impulsaron la desregulación financiera en los mercados internacionales.

En este sentido comenta Chamboux Leroux (2001), que a partir de la “crisis de la deuda” organismos tales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial aumentaron su influencia en las orientaciones de numerosos países en los años ochenta profundizando la dependencia ante los capitales externos.

La introducción de reformas económicas en países en vías de desarrollo fue inspirada en una visión neoclásica de la economía que se había impuesto desde finales de los años 70's al momento de la llegada de Ronald Reagan a la presidencia de los Estados Unidos y de Paul Volcker a cargo de la Reserva Federal, seguido poco después por la elección de Margaret Thatcher como primer ministro de Inglaterra⁴, dichas reformas se hicieron en gran parte a través de las recomendaciones de política económica del FMI y el Banco Mundial, vehículos fundamentales de la ideología neoliberal (Chamboux Leroux, 2001).

Las políticas preconizadas fueron denominadas políticas de Ajuste Estructural ya que implicaban una transformación profunda de las economías que le siguieron, reduciendo de manera drástica el papel del Estado en beneficio del mercado, al cual fueron atribuidos un sin fin de bondades y virtudes económicas (Chamboux Leroux, 2001).

La situación político-económica que imperaba en el mundo a principio de los 80's evidentemente traería consigo repercusiones en todos los sectores económicos, y de esta forma también cambiaría la fisonomía de las industrias; para los agronegocios y en particular para la avicultura no sería la excepción.

3.1.3 La alimentación y el comercio de granos.

En este sentido uno de los aspectos más vulnerables en la industria avícola se refiere a la alimentación, esta constituye el porcentaje más alto en el costo de

⁴Ronald Reagan fue electo Presidente de los Estados Unidos en 1980; Paul Volcker toma el mando de la “US Federal Reserve” en julio de 1979, y en mayo de ese mismo año Margaret Thatcher es electa Primer Ministro de Inglaterra (Harvey, 2005).

producción de las aves de corral, de esta forma aparece la agricultura como un referente inequívoco del estatus de la industria avícola al analizar la misma.

En el plano internacional menciona Martínez Gómez et al, (2010), que en el caso de la agricultura, los apoyos gubernamentales en subsidios continuaron aumentando en Estados Unidos y Europa, y en el caso de los insumos relevantes en la industria avícola por su impacto en los costos, como los granos y las oleaginosas, los países desarrollados (EUA, Canadá, Australia) y Europa se consolidaron como potencias agrícolas con fuertes excedentes que ocasionaron que el gobierno de los Estados Unidos encabezara una política de promoción para la venta de estos productos en los países en desarrollo a finales de los 70's.

Lo anterior aunado a una política de exportaciones de cereales y oleaginosas que lograron controlar aproximadamente el 60% del mercado mundial en 1980, pues los países en vías de desarrollo empezaban a perder su dinamismo, mientras que la dependencia en los mismos se acrecentaba (Martínez, 2001; Teubal 1999, citados en Aboites, 2010).

Dos factores que influyeron en el desarrollo de la industria avícola durante esta época fueron: el uso de la biotecnología como una herramienta para la investigación avícola, abriendo el camino para las estrategias basadas en los genes para la mayor y mejor producción de estas aves; y por otra parte la creciente preocupación de la población por reducir la grasa y el colesterol en la dieta colaboró a convertir al pollo en la fuente de proteínas más popular en los Estados Unidos⁵.

Respecto a la fuerza laboral en la industria avícola se tiene que en los 80's la oferta de mano de obra cambió rápidamente hacia inmigrantes hispanos, y algunos asiáticos, ya que muchos trabajadores locales en la industria dejaron sus empleos por mejores oportunidades, mientras que en 1988 los latinos representaban una pequeña proporción de la mano de obra de las plantas, para 1993 el porcentaje se había incrementado hasta llegar a casi un 25% (Griffith 1995; Striffler 2005, citado en Douglas, 2008).

⁵ A Delmarva broiler industry timeline: <http://www.udel.edu/PR/UDaily/2006/jun/timeline060906.html>

De este modo, en una industria avícola inmersa en una fase de cambios políticos, económicos, tecnológicos, del mercado laboral, y el incremento de la población mundial (que se transforma en una mayor demanda de productos avípecuarios), la competitividad se convertía en el núcleo de la estrategia para la industria⁶.

3.1.4 Concentración y expansión: la estrategia en la industria.

Precisamente Constance (2008), resalta que dado que los márgenes de utilidad son bajos, la estrategia principal es generar ganancias incrementando el volumen, esto a través del aumento en la participación en el mercado (integración horizontal), incrementar la productividad a través de innovaciones tecnológicas (mecanización y generación de nuevas líneas capaces de producir en un número menor de semanas), bajos costos de mano de obra (inmigrantes) y la eliminación de los excedentes de producción (exportaciones).

El impulso por aumentar la participación en el mercado por parte de las firmas puso en boga el surgimiento de fusiones y adquisiciones que caracterizaría la década de los 80's y 90's en la industria avícola (Constance, 2008).

Así mismo durante este periodo dicha industria experimentó una explosión en la diversificación de productos, lo cual constituye una estrategia de crecimiento en los negocios, como señala Igor Ansoff⁷ (Boyd and Watts, 1998; Constance, 2008).

A principios de los 80's alrededor del 95% del total del pollo de engorda en los Estados Unidos estaba bajo contrato con poco menos de 40 compañías, señala Constance (2008), cifra que con el paso de los años habría de disminuir, en lo que claramente ya se reconocía como una tendencia a la concentración de las firmas en esta industria.

⁶Hernández Moreno et al, 2010

⁷Gonzales et al 2003, y página web: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>

Este comportamiento también es señalado por Boyd and Watts (1997), al señalar el caso particular de Tyson Foods: “La reciente mantra de Don Tyson⁸ encapsulada en segmentación, concentración y dominación⁹, se convierte en la columna vertebral de las empresas más grandes”; movimiento que décadas antes esta misma empresa ya había comenzado a realizar.

Constance (2008), señala que dicha concentración continuó, y ya para 1988 las cuatro firmas más grandes de la industria avícola representaban cerca de la mitad de la producción total, lo cual denota la estructura de mercado cada vez más oligopólica que caracteriza a esta industria, así mismo el autor señala que conforme la integración de la industria progresaba las firmas integradas desarrollaron monopolios regionales.

De acuerdo a Martínez Gómez et al, (2010), la consolidación de las grandes ETN's ha sido uno de los principales efectos del proceso de la liberalización comercial y de las políticas del Consenso de Washington que se expandieron a todos los países a partir de los años 90's.

Conforme la concentración económica continuó incrementándose a nivel nacional en los Estados Unidos las empresas avícolas norteamericanas expandieron sus operaciones a nivel internacional (o global), en una práctica a la que McMichael llama “*global sourcing*”¹⁰, y que hace referencia a la búsqueda mundial de condiciones favorables para la producción por parte de las ETN's; por ejemplo resalta Constance (2008), la unión que en 1989 formó Tyson Foods con C. Itoh de Japón y Empresas Provemex de México llamada “Citra”, para la crianza, procesamiento y comercialización de pollo de engorda sin hueso, en Japón y Asia (Constance, 2008).

Citra, ubicada en una pequeña ciudad del norte de México, procesaba y comercializaba pollo de engorda para el entonces creciente mercado mexicano, mientras que los productos de carne de pollo más elaborados eran importados de Tyson (de Norteamérica) con destino a los mercados asiáticos a una planta

⁸ Se refiere a Donald John Tyson, director y presidente de Tyson Foods en el periodo de mayor expansión de la empresa (de 1952 a 2000), millonario número 346 según la revista “Forbes” en su lista “The 400 Richest Americans” del año 2005.

⁹ Rodgers, 1991, citado en Boyd and Watts, 1997.

¹⁰ Para mayor información, consúltese: McMichael, 2004.

maquiladora bajo el nombre de Tyson; de esta forma Citra agregaba valor a la producción avícola de Tyson, la cual requería mayor capacidad de producción de la que estaba disponible en las plantas de EUA (Constance, 2008).

Dentro de este arreglo Tyson removía la pechuga de pollo en Arkansas para los restaurantes de comida rápida, y enviaba a México la pierna (muslo de pollo) para ser deshuesada a mano a costos mucho más bajos, finalmente la carne marinada era enviada a Japón y Asia como “Barritas *Yakitori*”, un producto popular de la comida rápida oriental (Constance, 2008).

De esta manera Tyson vinculaba sus operaciones con México, Japón y otros países asiáticos, aprovechando las ventajas que la capacidad instalada, bajo costo y habilidad de la mano de obra mexicana a través de Trasgo le representaban, mientras que dirigía especial atención al mercado asiático con productos específicos.

Esta expansión de Tyson, señala Constance (2008), le colocaba en 1990 en una posición dominante en Japón, teniendo además actividad en Honk Kong, Taiwan, y otros países del lejano oriente, la comunidad de estados independientes, y medio oriente.

Esta asociación con Trasgo significó para Tyson medios de aprendizaje del mercado mexicano de menor costo y de menor riesgo, de acuerdo a Constance (2008), además el autor enfatiza el señalamiento de analistas de la industria de los alimentos respecto a que esta asociación representó un mejor movimiento para Tyson Foods, la cual también ha podido aprovechar el crecimiento del sector avícola mexicano para desarrollar sus propios negocios más fácil y rápidamente que en el mercado local de los Estados Unidos, alianza que le brindó a Tyson oportunidades inmediatas y de largo plazo.

Boyd and Watts (1997), mencionan que desde los 80's la hegemonía del neo-liberalismo global y el pasaje por los acuerdos del GATT en 1993 abrieron oportunidades de exportación sin precedentes para las empresas norteamericanas integradas.

Cuadro 3.-Los 5 Principales destinos de la carne de pollo estadounidense, 1988 a 95 (1000 toneladas métricas)

En la siguiente tabla se muestra los 5 principales destinos de las exportaciones norteamericanas de pollo de engorda de 1988 a 1995.

1988	1989	1990	1991	1992	1995
Japan 15	Japan 101	Russia 136	Japan 125	Hong Kong 148	Russia 674
Hong Kong 46	Hong Kong 75	Japan 93	Hong Kong 105	Japan 121	Hong Kong 456
Mexico 45	Mexico 41	Hong Kong 81	Russia 83	Mexico 72	Japan 120
Jamaica 27	Canada 30	Mexico 39	Mexico 60	Canada 41	Mexico 93
Singapore 25	Singapore 26	Canada 35	Canada 34	Poland 36	Estonia 56

Fuente: Boyd and Watts, 1997, con información del USDA, ForeignAgriculturalService1994-95.

En esta época de alianzas, fusiones y adquisiciones, señala Constance (2008), la incorporación y participación en el mercado de otras firmas agroalimentarias como es el caso de “CargillInc¹¹”, que en 1989 comenzó una alianza estratégica con “NipponMeatPackers¹²” para establecer “Sun Valley Thailand¹³”, esta alianza incluía la construcción de una granja para la crianza, sala de incubación, instalaciones para la engorda, molinos para granos, y una planta procesadora en Lopburi y Saraburi, Tailandia, provincias ubicadas en la parte central de este país, caracterizadas por la fertilidad de su tierra.

Dentro de este arreglo Cargill tenía la responsabilidad de la crianza y el procesamiento de las aves, mientras que Nippon vendía en Japón y otros mercados no americanos los productos de pollo y otros aún más procesados, de

¹¹Cargill es una empresa productora y comercializadora de alimentos, que brinda productos y servicios agrícolas, financieros e industriales, opera desde 1865 y tiene presencia en 66 países; para más información consultar: <http://www.cargill.com/>

¹²NipponMeatPackers es una empresa japonesa, dedicada principalmente al procesamiento de carne, así como a la fabricación de jamones, embutidos, platos preparados y otros alimentos procesados; para mayor información consultar: <http://www.nipponham.co.jp/en/index.html>

¹³ Actualmente una de las diez principales empresas exportadoras de pollo congelado en Tailandia, dato obtenido de: <http://www.foodmarketexchange.com>, con información de: “TheCustomsDepartment, Ministry of Finance, Thailand”.

esta manera Cargill lograba mantener operaciones avícolas en Estados Unidos, Argentina y China para finales de los 80's (Constance, 2008).

A principios de los 90's las alianzas llevadas a cabo por las grandes empresas norteamericanas de agro-alimentos y avícolas como Tyson, señala Constance (2008), tenían operaciones en México y Canadá; ConAgra¹⁴, estaba en Puerto Rico, Portugal, España y la Unión Soviética; y Cargill en Argentina, Inglaterra, Brasil y Tailandia. Las empresas japonesas como Mitsui and Co., C. Itoh, Mitsubishi, Ajinomoto, y NipponMeatPackers¹⁵ tenían operaciones en Malasia, México, Brasil y Tailandia. La trasnacional italiana Ferruzzi¹⁶ tenía operaciones para el insumo de alimentos a la industria avícola y negocios porcícolas en Francia, Holanda, Taiwan, Portugal, Puerto Rico, Tailandia, Yugoslavia, Unión Soviética, Hungría, Polonia y China.

Para finales de los 80's Ferruzzi compró la empresa más grande de alimentos en los Estados Unidos: Central Soya, y por lo tanto ganó acceso directo a EUA tanto en términos de producción como de mercadotecnia. Para principios de los 90's, las empresas trasnacionales de agronegocios habían creado un complejo agroalimentario avícola global que vinculaba las áreas más favorables para la producción a mercados redituables (Constance, 2008).

Así, en este lapso de 1984 a 1994 en el plano internacional, la industria avícola experimentaba una serie de alianzas, fusiones y adquisiciones que

¹⁴ Empresa líder en el área de alimentos y bebidas en EUA y el mundo, con más de 80 años en el mercado y presencia en más de 110 países, con más de 100 marcas; dirigiéndose principalmente al área de productos empacados disponibles en autoservicios y para mayoristas, así mismo abastece a hoteles y restaurantes, para mayor información consultar: http://www.sahuayomania.com.mx/index.php?art_id=139&file=view_article.tp, y <http://www.conagrafoods.com/>

¹⁵ Todas estas empresas japonesas de los agro-alimentos con presencia mundial que operan en diversas áreas de negocios.

¹⁶ Emporio italiano que representa el segundo grupo privado italiano (después de Fiat), que opera en sectores que van de la alimentación a los plásticos, pasando por la construcción, la comunicación y los seguros, para mayor información consultar: http://www.elpais.com/articulo/economia/ITALIA/FERRUZZI_FINANZIARIA/Ciclón/Ferruzzi/elpepieco/19930621elpepieco_10/Tes

evidencian la concentración y expansión de las firmas en esta industria (más allá de las fronteras de sus países de origen), una tendencia generalizada que continuaría intensificándose aún más después de 1994, y que tendría implicaciones también en uno de los que estarían a punto de convertirse en un importante socio comercial: México.

3.2 Breve Semblanza a Escala Nacional.

A pesar de que algunos autores consideran el periodo de transición en la avicultura después de la entrada en vigor del TLCAN (posterior a 1994), en el presente documento se aborda la transición a partir del proteccionismo surgido durante el inicio de los 80's con las políticas de ajuste estructural, ya que es desde este momento en que se comienza un destacado cambio en el rumbo de la avicultura nacional, y es, por tanto, la entrada en vigor del TLCAN la culminación de una etapa y el comienzo de otra que sería muy distinta y marcaría definitivamente las condiciones de esta industria en el país.

3.2.1 Las políticas de ajuste estructural y el sistema agroalimentario.

La desregulación financiera, los cambios en la economía mundial y la introducción de políticas de corte neoliberal de principios de los años 80 evidentemente tuvieron impacto en nuestro país; en lo que respecta al sistema agroalimentario, y en particular a la avicultura, las consecuencias serían determinantes para la configuración de un nuevo perfil en la industria avícola.

Dichos sucesos forzaron al gobierno de México a incorporarse al modelo de economía abierta y a instrumentar las políticas de ajuste estructural; estas medidas y los compromisos derivados de la deuda externa causaron una reducción en los recursos dirigidos al proyecto de desarrollo endógeno y al fomento a la agricultura (Martínez Gómez et al, 2010).

En el contexto de la recesión mundial comenta Chamboux Leroux (2001), que México no ha sido un caso aislado, y que la crisis de la deuda de 1982 se tradujo en cambios radicales de política económica y social de los subsecuentes gobiernos presidenciales de nuestro país.

Gasca (2009), destaca un cambio cualitativo representado por la transición de una economía protegida y con amplia intervención del Estado, basada en el mercado interno e industrialización por sustitución de importaciones, a otra donde prevalece la liberalización económica, la desregulación estatal y una fuerte orientación de la producción hacia el mercado internacional; lo anterior inmerso en la crisis de la economía mexicana de la década de los ochenta; una transición que menciona el mismo autor, ha estado vinculada en gran medida con el fenómeno de la globalización económica.

Las políticas de Ajuste Estructural y de forma generalizada las reformas puestas en marcha en México desde la crisis de 1982 han sido orientadas hacia la desregulación de la economía y al devastamiento paulatino de las reglamentaciones o barreras impuestas por el Estado al desarrollo del mercado (Chamboux Leroux, 2001).

Hernández Moreno et al (2010), señala que: *“Luego de la aplicación de las políticas de ajuste estructural, la función reguladora quedó en manos del mercado”*.

En el panorama nacional, 1982 es señalado en términos de Chamboux Leroux (2001), como: *El principio de la aparición de una nueva concepción de lo que debía ser el papel del Estado en la economía*.

Los cambios en la política económica previamente señalados se manifestarían a la par en el sistema agroalimentario nacional, así como en una de las actividades pecuarias históricamente más dinámicas de México: La Avicultura.

Martínez Gómez et al (2010), menciona que el gobierno, a través de los excedentes del petróleo, trató de impulsar el sistema alimentario con el propósito de apoyar a los pequeños productores agrícolas, pues las condiciones productivas de estos eran rezagadas, a la vez que la pobreza permanecía concentrada en dicho sector; esta estrategia funcionó a principios de los 80's, pero decayó tras la caída de los precios del petróleo y la desregulación financiera.

Al respecto, menciona Hernández Moreno et al (2010), que el sistema agroalimentario nacional comenzaría a experimentar cambios significativos durante el último par de décadas del siglo XX y comienzo del presente, como

resultado de la unión de un par de procesos, por un lado, los efectos remanentes del modelo sustitutivo de importaciones en el sector, y por el otro, un cambio radical que se manifiesta a partir de la aplicación de las políticas de ajuste y la apertura comercial de los años ochenta.

Una serie de modificaciones en el sector agrícola¹⁷ nacional son detalladas por Martínez Gómez et al(2010), entre ellas se encuentran la privatización de CONASUPO, una institución que tenía una función medular en la regulación de la producción y el comercio de los granos, esta medida le permitió a los grandes agronegocios poder importar con menos limitaciones las semillas, también se sustituyó el sistema de precios mínimos de garantía pagados al productor para los principales granos básicos, esta como parte de las medidas de desregulación que le fueron impuestas al gobierno de México, además se instrumentó un sistema de “precios de indiferencia” que consideraba las cotizaciones de los granos en el mercado internacional (Estados Unidos), los costos de transporte y comercialización de internación a México.

Lo anterior significaba que los precios al productor en nuestro país se vinculaban a los que se mantenían en mercados internacionales (Martínez Gómez et al, 2010), la consideración de estos costos más allá de las fronteras del territorio nacional ponían de manifiesto la creciente interacción comercial entre México y Estados Unidos en materia agrícola.

3.2.2 Producción y consumo de productos avipecuarios.

Coincidentemente con estas transformaciones político-económicas, un cambio en las preferencias hacia el consumo de carne blanca, se experimentaba en el consumo alimentario, factor que, aunado a la mejora salarial, determinarían un notable aumento en el consumo de productos avipecuarios.

¹⁷La referencia al sector agrícola nacional siempre resulta importante al abordar el tema de la avicultura, dada la importancia que para esta industria tienen los insumos, provenientes de dicho sector.

Al respecto, menciona Martínez Gómez et al(2010), que a través del tiempo, el patrón alimentario orientado a alimentos de origen animal ha ido otorgándole un peso relativamente mayor a las carnes blancas como el pollo, por ser más saludables, ya que el aporte proteico del pollo es equiparable al de la carne roja mientras que su contenido de grasa es menor.

Esto significó un incremento en la demanda de los productos avícolas, principalmente carne de pollo y huevo, mismos que se han venido consolidando con el paso del tiempo en la dieta de los mexicanos (Martínez Gómez et al, 2010).

Si bien es cierto que ya desde antes de la reestructuración económica de los 80's el consumo de productos avícolas había experimentado un crecimiento importante, los sistemas de producción en masa de pollo y de huevo lograron hacer más accesible la disponibilidad de estos productos a una población que aumentaba raudamente, y que migraba de zonas rurales a centros urbanos (Martínez Gómez et al, 2010).

Cifras de Hernández (2001), revelan el comportamiento dinámico de la avicultura como el más activo de la industria pecuaria nacional desde antes de las políticas de ajuste estructural y de la apertura comercial, la TMCA para la carne de pollo era de 13.5% y de 9.8% para el huevo.

Tendencia que prácticamente permaneció invariante desde los 70's por factores tales como: la urbanización del país, la mejora del poder adquisitivo de la población, el abaratamiento de los productos avícolas como resultado del cambio tecnológico, la propensión a la sustitución de las carnes rojas por carnes blancas, y el impulso de la actividad a partir de la Campaña de Repoblación Avícola en 1953 hasta el Plan Nacional Avícola en 1981, representando este último la formalización de los esfuerzos por parte del gobierno para promover un crecimiento planificado que controlase la oferta y protegiese de manera especial la participación de los pequeños y medianos productores (Hernández, 2001).

Esto explica el crecimiento que en los 70's y durante principio de los 80's se observó en la demanda de huevo y carne de pollo así como la expansión de esta industria.

La tecnificación y modernización de las granjas avícolas en México propiciaron una mayor, y más eficiente producción, pues la avicultura nacional comenzó a evolucionar bajo sistemas tecnológicos adaptados de los Estados Unidos.

Para 1980 el inventario de pollo de engorda reportaba 107.6 millones de cabezas, cifra que habría de incrementarse en los años posteriores (ver cuadro 4).

Cuadro 4.-Participación porcentual y tasas de crecimiento del inventario de ave para carne (CABEZAS) en el periodo 1980-1993.

ESTADO	PARTICIPACION 1980	TMCA 1986	PARTICIPACION 1986	TMCA 1980-1993	PARTICIPACION 1993
ALTOS PRODUCTORES					
Puebla	5.64	1.94	6.63	12.51	15.86
Jalisco	13.32	-0.48	13.55	4.74	14.78
Querétaro	7.53	-11.31	3.84	4.91	8.54
México	9.59	-2.41	8.67	2.5	8.04
Veracruz	8.38	-4.88	6.5	3.44	7.9
Yucatán	1.64	8.22	2.76	13.68	5.28
Guanajuato	6.7	0.91	7.41	1.11	4.7
Nuevo León	6.25	-0.66	6.29	0.12	3.86
Hidalgo	1.45	21.94	4.98	11.43	3.59
Sinaloa	1.41	10.85	2.75	10.68	3.22
Morelos	2.29	2.45	2.77	6.16	3.02
San Luis Potosi	2.18	-0.2	2.26	6.35	2.95
SUBTOTAL	66.39		66.39		81.74
OTROS	33.61		31.61		18.26
NACIONAL	100	-0.76	100	3.91	100
MEDIANOS PRODUCTORES					
Coahuila	2.53	5.73	3.7	4.27	2.64
Aguascalientes	0.74	7.92	1.23	13.11	2.24
Michoacan	9.99	-12.92	4.56	-7.55	2.19
Guerrero	2.01	4.3	2.7	4.06	2.04
Durango	1.99	5.04	2.8	3.8	1.96
Chiapas	1.75	0.6	1.9	4.62	1.91
Tabasco	0.85	20.57	2.73	9.53	1.68
Nayarit	0.92	15.89	2.33	3.43	0.86

Quintana Roo	0.37	0.32	0.39	5.53	0.45
Chihuahua	0.46	-3.32	0.39	3.58	0.44
SUBTOTAL	21.6		22.73		16.43
OTROS	78.4		77.27		83.57
BAJOS PRODUCTORES					
Oaxaca	0.45	11.55	0.9	2.78	0.39
Colima	0.35	0.53	0.38	4.75	0.39
Zacatecas	0.83	-8.69	0.5	-2.34	0.37
Campeche	0.83	-3.53	0.7	-5.5	0.24
Sonora	6.6	-12.9	3.01	-21.02	0.19
Tamaulipas	1.89	-4.71	1.48	-17.62	0.09
Tlaxcala	0.06	58.01	0.92	4.85	0.06
Distrito Federal	0.19	5.56	0.28	-5.18	0.06
Baja California	0.44	-0.51	0.45	-15.45	0.03
Baja California Sur	0.38	-7.38	0.25	-18.6	0.02
SUBTOTAL	12.01		8.88		1.83
OTROS	87.99		91.12		98.17

Fuente: Tomado de Juárez (2003), con información de SIACON, SAGARPA (2003).

La participación en la actividad avícola por estado para 1980 era encabezada por Jalisco, México, Veracruz y Querétaro, con un 13.32%, 9.59%, 8.38%, y 7.53% respectivamente, mientras que para 1993 la participación había variado ligeramente, teniendo como principales productores a los estados de Puebla, Jalisco, Querétaro y México, con porcentajes de 15.86, 14.78, 8.54, y 8.04 (Juárez, 2002).

La concentración progresiva de la producción avícola en México en determinados estados es señalada por Juárez (2002), al presentar a las 12 entidades líderes en producción de aves para carne, mismas que en suma contribuían en 1980 con el 66.39% de la producción, y para 1993 con el 81.74%, cifras correspondientes a los estados de: Jalisco, Veracruz, Querétaro, Puebla, Durango, Guanajuato, México, Yucatán, Aguascalientes, Nuevo León, Hidalgo y Sinaloa (Juárez, 2002).

Resulta interesante observar los cambios entre los líderes productores de huevo durante los inicios de la década de los 80's; resalta Vidaurrázaga (1990),

como la región Pacífico Centro logró rebasar a la Noroeste, la cual durante muchos años obtuvo el primer lugar en la producción nacional de huevo, la razón principal a la cual obedece este cambio es explicada por los altos costos de transporte que para el Noroeste representaba llevar su producción al principal centro de consumo: El Distrito Federal (donde se consumía poco más de la mitad de la producción nacional), esta situación le imposibilitó competir con la región Pacífico Centro, dentro de la cual se encontraba el principal estado productor: Jalisco, con una aportación del 25.74% del total nacional¹⁸, tomando una relevancia por demás importante la localización de la producción.

En la medida en que la industria avícola se iba posicionando como la rama pecuaria más dinámica del mercado, las oportunidades de mantenerse en la cadena productiva para los agentes económicos más vulnerables, los productores rurales, se iban estrechando (Hernández Moreno et al, 2010).

3.2.3 Grandes grupos empresariales: la nueva realidad del panorama avícola nacional.

El aumento de la oferta en los principales productos avícolas y su mayor disponibilidad en el mercado por efecto de la modernización tecnológica, correspondía mayoritariamente a empresas integradas que dominaban el panorama avícola nacional durante los 80's, y que poco a poco, desde la década anterior venían expandiéndose y ajustándose a nuevas reglas de competitividad generadas por el repliegue del Estado en la regulación del mercado, y la cada vez más predominante presencia de ETN's, que a pesar de no ser exclusivamente avícolas, si tenían implicaciones que de forma indirecta afectaban a dicha industria; tal es el caso de grandes empresas extranjeras proveedoras de alimentos balanceados, fármacos, complementos vitamínicos, y equipo (Hernández, 2010; Vidaurrázaga, 1990).

¹⁸Vidaurrázaga (1990), con datos de la UNA, 1985.

La existencia de una aguda dependencia externa en el paquete tecnológico durante los 80's, que se encontraba en poder de las ETN's, y la irradiación de dicha tecnología ocurre a partir del control del material genético, la nutrición animal, el equipo, y los fármacos (Real, 2005; Vidaurrázaga, 1990).

Sin embargo, más allá de la dependencia, lo anterior corrobora el hecho de que las grandes empresas establecen un control sobre nodos específicos de la cadena de valor; a partir de estos puntos estratégicos las ETN's de la industria avícola han logrado incorporar y expandir su presencia en el plano internacional.

Al respecto menciona Vidaurrázaga (1990), que la difusión de la tecnología moderna en la avicultura por parte de las ETN's creó un efecto concentrador de la producción, así como una centralización monopólica, esto con la finalidad de ejercer un control en todo el proceso productivo en la industria avícola.

Así, desde la perspectiva de la oferta, mientras que la industria ganaba en productividad y podía incrementar la disponibilidad de productos avícolas a precios cada vez más accesibles para la mayoría de la población, perdía la heterogeneidad de su estructura social; empezaban a configurarse los primeros grandes consorcios del mercado mexicano (Hernández Moreno et al, 2010).

La transformación paulatina que se había venido experimentando en la avicultura como consecuencia de la modernización tecnológica, por medio de la cual se pretendía producir en grandes volúmenes, así como lograr una mayor eficiencia en la producción, sugirió la presencia de grandes grupos empresariales capaces de invertir en una industria tecnificada, causando eventualmente la concentración de la producción y el desplazamiento del mercado de pequeños productores, afianzándose un nuevo modelo avícola de negocios.

Este modelo de desarrollo capitalista, en términos de Vidaurrázaga (1990), seguido en México, en el cual se inserta la avicultura, presenta una creciente tendencia a la integración de diferentes empresas en una sola industria, lo que comúnmente se conoce como integración vertical.

Las empresas avícolas nacionales recurrieron a la integración de las principales actividades necesarias para la producción como una estrategia para sobrevivir en el mercado, incorporando a su negocio principalmente el

procesamiento del alimento imprescindible para las aves, el cual constituye uno de los principales costos en la producción avícola¹⁹.

A través de la integración las empresas buscan una reducción en los costos, seguridad en el aprovisionamiento y un reforzamiento en su control de mercado; se reducen los costos al evitar compras externas y por consiguiente los costos derivados de esas transacciones, mientras que se logra la seguridad en el aprovisionamiento al estar integrado puesto que se reduce la dependencia de una empresa con respecto a sus proveedores y distribuidores, por su parte la integración también favorece el control de mercado a través del mejoramiento de la coordinación y el control de los procesos y operaciones. Para el sector avícola la integración está dada en función de los insumos y procesos que se requieren para la producción de huevo y carne de pollo²⁰, el caso más recurrente en cuanto a insumos se refiere a la producción de los granos, y en los procesos a la distribución.

Respecto a los alimentos balanceados, menciona Vidaurrázaga (1990), que de acuerdo a la SARH (1982), este insumo era suministrado a los pequeños y medianos avicultores por empresas comerciales plenamente establecidas en las que existe gran influencia de las ETN's, pues ya en 1977, controlaban más del 70% de la producción total nacional.

La consolidación de ETN's en México surge en gran medida a partir de la crisis avícola de los 80's, caracterizada por el alto precio de los principales insumos requeridos en la industria, de esta forma las ETN's continuaron ejerciendo una fuerte presión sobre el mercado de alimentos balanceados, afectando directamente el costo de producción (Vidaurrázaga, 1990).

En este sentido señala Vidaurrázaga (1990), que de forma indirecta, la avicultura moderna, basada en métodos intensivos de alimentación, provocó un desplazamiento del mercado de la avicultura de traspatio.

¹⁹De acuerdo a Hernández Moreno et al (2010), los cereales y las pastas representan el 60% de los costos de producción por el lado de los insumos.

²⁰ Revista "Claridades Agropecuarias" #40, diciembre de 1996, disponible en: www.aserca.gob.mx/sicsa/claridades/revistas/040/ca040.pdf

El alza en los precios de los insumos, la difícil accesibilidad a la tecnología, así como carentes redes de abastecimiento y distribución, constituían algunas de las condiciones adversas que enfrentaban la mayoría de las empresas avícolas nacionales, las cuales en su mayoría eran pequeñas y medianas, situación que hacía poco factible producir en grandes volúmenes, lo cual se traducía en pérdida de competitividad, y consecuentemente llevaba a un negocio avícola poco redituable que finalmente concluía desapareciendo.

En este sentido menciona Hernández Moreno et al (2010), que en el ámbito de los agentes económicos que participan en la producción, transformación y distribución de alimentos, ambos procesos promovieron la expulsión de aquellos que resultaron incapaces de mantenerse en el mercado. A quienes lograron permanecer en él, los llevó a modificar sus formas de organización interna y hacia el exterior, a redefinir sus modelos de relación con otros agentes que también participan en el mercado, ya sea como competidores, asociados o proveedores. El retiro del Estado como principal regulador de la economía, y la presencia de nuevos agentes, muchos de ellos extranjeros le significaron nuevos retos y, consecuentemente, la necesidad de diseñar nuevas respuestas.

Durante esta etapa la producción se caracteriza por una marcada tendencia a la concentración por parte de algunas empresas con un gran número de aves, evidencia de esta situación es la notable reducción del número de granjas que en los últimos años se experimentó a nivel nacional, a la par de la fuerte participación en el volumen de producción total nacional de granjas con alta población (Vidaurrázaga, 1990).

Durante la década de 1980, las principales empresas productoras de huevo en México eran: “Bachoco”, “Romero Hnos.”, “Rodolfo Camarena Báez”, “Mezquital del Oro”, “Empresas Grupo Tapia”, “Grupo Hidalgo Villafañe”, “Empresas Agrop. Aguirre”, “Granjas Fraga”, “Granjas San Antonio”, y “Jorge Franco Cabtree” entre otras²¹.

Así mismo en aquel entonces se encontró que, los productores no integrados tenían costos de producción 14% más elevados con relación al

²¹Vidaurrázaga (1990), con información de Báez H., G.

productor integrado²², lo cual corrobora el hecho de que los productores con un grado de integración mayor obtienen costos de producción menor en relación a los pequeños y medianos avicultores.

El tamaño de las grandes empresas les permite obtener altos niveles de productividad, reducción de costos, mayor participación en la oferta nacional y con ello incidir en la fijación de precios, quedando desprotegidos los pequeños y medianos avicultores, dados sus menores niveles de productividad y costos de producción más elevados (Vidaurrázaga, 1990).

La participación de estos grupos industriales, es a través de sus empresas ubicadas en la rama avícola, en la producción de insumos, tal como progenitoras, reproductoras, pollita ponedora de un día, alimentos balanceados y en algunos casos hasta la producción de huevo de plato (Vidaurrázaga, 1990).

Son estos, los principales insumos, los que permanecían en manos de estos grupos empresariales, e incluso llegando a abarcar hasta las actividades de mercadeo y comercialización del producto terminado.

Los principales grupos industriales participantes en la avicultura nacional durante la década de los 80's, así como los insumos que producen y comercializan se presentan en el cuadro que se muestra a continuación.

Cuadro 5.-Principales Grupos Industriales Avícolas en la década de los 80's.

NOMBRE DEL GRUPO	NÚMERO DE EMPRESAS EN LA AVICULTURA	POLLITA PROGENITORA	POLLITA REPRODUCTORA	POLLITA DE UN DÍA	ALIMENTO BALANCEADO	PRODUCCIÓN DE HUEVO PARA PLATO
Anderson Clayton	6		X	X	X	X
Ralston Purina	5		X	X	X	X
La Hacienda	4		X	X	X	X
Mezquital	5	X	X	X	X	X

²²Vidaurrázaga (1990), con información de la SARH (1982).

del Oro*						
Grupo Romero*	5	X	X	X	X	X
Bachoco*	7	X	X	X	X	X
Monterrey*	2		X	X		
Pollitos del Rey*	2		X	X		
Alfa*	4		X	X	X	X

* Estas empresas producen alimento balanceado fundamentalmente para autoconsumo.

Tomado de Vidaurrázaga 1990.

Estos productores de tendencia monopólica, en términos de Vidaurrázaga (1990), son los que cuentan con los permisos para la importación de aves progenitoras, son ellos los que disponen de las cuotas de incubación y de su distribución.

Respecto a la distribución de los insumos por parte de estos grandes grupos industriales, tienen prioridad aquellas grandes empresas avícolas con las que las primeras han adquirido compromisos y convenios. El precio de este insumo es sin duda menor que para las PyME's avícolas (Vidaurrázaga, 1990).

De esta manera, un pequeño grupo de industriales maneja no solo un capital productivo, sino comercial y financiero, ya que otorga créditos a medianos y pequeños avicultores; dicho capital es tanto nacional como transnacional (Vidaurrázaga, 1990).

En este sentido, un claro ejemplo de la transnacionalización de la producción de productos avícolas en México durante este periodo corresponde a la llegada de Tyson Foods; la empresa norteamericana estaba vinculada con C.Itoh de Japón, empresa que buscaba un proveedor confiable que le pudiese abastecer brochetas de pollo²³, así contacta a Trasgo, la cual recientemente había terminado la sociedad que llevaba por nombre PROVEMEX²⁴, y buscaba nuevas áreas de oportunidad para seguir adelante en el negocio, de esta manera, tras una serie de negociaciones que incluían la contribución del 10% de la inversión para la

²³El proceso de las brochetas incluía además del deshuesado, cuidado y precisión por parte de la mano de obra, mayor información en la página web: <http://www.tyson.com.mx/Corporativo/Historia.html>

²⁴ PROVEMEX (Promotora Venezolana-Mexicana), mayor información en la página web: <http://www.tyson.com.mx/Corporativo/Historia.html>

planta de deshuesado en México por parte de C.Itoh se crea “Citra” (Citoh-Trasgo), en el año de 1989²⁵.

Posterior a esta unión entre las tres empresas antes mencionadas, Tyson manifestaría su interés en el mercado mexicano, y adquiere el 25% de las acciones de Trasgo; este par de movimientos representaban para Tyson un periodo de aprendizaje en el mercado mexicano, así como oportunidades a corto y mediano plazo, mientras que para Trasgo significaba presencia en el mercado global y la expansión de su base operativa (Constance, 2008).

Con sede en Gómez Palacio, Durango Citra procesaba y comercializaba pollo de engorda en México para el creciente mercado mexicano, y productos de carne de pollo más elaborados importados de Tyson instalado en EUA y con destino a los mercados asiáticos a una planta maquiladora bajo el nombre de Tyson (Constance, 2008).

Así mismo, puntualiza Constance (2008), el crecimiento que experimentó empresas PROVEMEX vendiendo sus pollos bajo la marca Trasgo hasta llegar a convertirse en el cuarto mayor productor avícola de México.

3.2.4 Cambios y modificaciones legislativas hacia una mayor presencia de ETN's avícolas.

Si bien el cambio en el perfil avícola nacional obedecía a un patrón de agronegocios proveniente de los Estados Unidos, en el cual las actividades agrícolas y agropecuarias manifestaban una tendencia a la industrialización, también existían en México condiciones de tipo político-económicas que en su conjunto favorecían a la expansión de esta nueva configuración de la industria avícola en nuestro país; atención especial merece la modificación al artículo 27 constitucional y la nueva ley agraria, a través de las cuales se modificaba de forma definitiva la anterior estructura agraria al abrir todavía más las actividades agrícolas a la inversión privada, otorgándole así, más facilidades a empresas agroindustriales extranjeras en México, además se permitió la ampliación de la

²⁵Constance, 2008; y página web: <http://www.tyson.com.mx/Corporativo/Historia.html>

superficie de tierras por encima de lo que previamente había establecido la ley (Aboites, 2010; Grammont et al, 1996).

Dichas modificaciones en la legislación mexicana entraron en vigor en 1992²⁶, y el efecto subsecuente se manifestaría a través de una creciente presencia y expansión de ETN's en nuestro país en un corto periodo de tiempo.

El comienzo de una nueva era en la avicultura nacional, en términos de Real (2005), presentaba sus primeros indicios en un decreto federal avalado por el entonces presidente mexicano, Carlos Salinas, en el cual se determinaba que a partir de 1992 se permitía la entrada en la avicultura mexicana a inversionistas extranjeros otorgándoles la oportunidad de manejar hasta un 60% de la producción avícola con sus inversiones, así mismo dicho autor señala que, desde aquel momento se establecieron las bases legales para la operación en gran escala de compañías trasnacionales en el país.

Los cambios en la política a favor de la apertura comercial y el fomento a la IED se dieron en el contexto de una reestructuración de las instituciones gubernamentales y de las organizaciones de productores rurales, reestructuración que fue impulsada por actores y líderes que se sumaron al proyecto a favor de las políticas de ajuste estructural e hicieron suyos los planteamientos sobre las ventajas que estas políticas pudieran ofrecer a la sociedad (Martínez Gómez et al, 2010).

Bajo este escenario, y como se plantea al inicio de este capítulo, los impactos de políticas de corte neoliberal a nivel internacional hacían que México ajustara su política económica acorde al orden mundial establecido, ajustes que, se fueron realizando y aprobando a través de intensas negociaciones por parte de todos los sectores involucrados; en el caso del sector agropecuario la representación dentro de dichas concertaciones estaban a cargo del Consejo Nacional Agropecuario (CNA²⁷).

²⁶Las reformas al artículo 27 fueron aprobadas y publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 6 de enero de 1992, tras un largo debate que culminó el 6 de diciembre de 1991.

²⁷El CNA se ha ido consolidando como uno de los principales interlocutores entre los productores agrícolas y el gobierno en el transcurso de los últimos 16 años (Aboites et al, 2010).

Los miembros del CNA que habían crecido bajo el amparo de las políticas proteccionistas del Estado mexicano fueron desplazados durante este periodo, previo a la entrada en vigor del TLCAN, hecho que se hizo evidente cuando Eduardo Bours, político muy cercano al entonces presidente de México, fue nombrado presidente del CNA en 1992. Eduardo Bours, quien dicho sea de paso, era propietario de Bachoco, el emporio avícola más importante del país, quedaba al frente del CNA durante las negociaciones del TLC, esta asignación debilitaba en gran medida la representación del sector social-campesino, la cual quedaba formada por una pequeña comitiva del Congreso Agropecuario Permanente, organismo que había sufrido las modificaciones a la legislación agraria que estaba en curso (Mackinlay, 2006, citado por Martínez Gómez et al, 2010).

Así el panorama avícola nacional se perfilaba hacia uno de los cambios más significativos en su historia: Su incorporación al libre mercado a través del TLCAN en 1994.

3.3 Breve Semblanza a Escala Local.

El proceso histórico de la avicultura en la Zona Metropolitana de Saltillo durante la década de los 80's está ligada a otros hechos de relevancia histórica local, los cuales principalmente se relacionan con la instalación de nuevas unidades productivas que no existían en la localidad y que desde su llegada modificaron el panorama económico y productivo de nuestra ciudad e indirectamente tuvieron efectos sobre la actividad avícola.

3.3.1 La consolidación de la industrialización de la ZMS y la especialización de la avicultura local.

Una de las características particulares que distinguen a nuestra ciudad es el perfil industrial con que cuenta la ZMS, predominantemente automotriz; la llegada de GM y Chrysler a principios de los 80's a la región propició una transformación total de la misma e influyó no solo en la generación de empleos sino también en el estilo de vida de los saltillenses y la toma de decisiones de otras empresas (grandes, medianas y pequeñas) de la localidad.

Si bien durante la década anterior la ZMS exhibía la presencia de algunas fábricas, es durante los 80's que se comienza a presentar de forma enfática un periodo de intensa industrialización.

Uno de los principales impactos que sobre la avicultura tuvo este periodo de expansión industrial fue en la mano de obra, ya que las grandes empresas automotrices comenzaban a contratar personal con sueldos mejor remunerados en comparación con otras actividades, así la avicultura empezaba a lucir menos atractiva en términos salariales para la comunidad en general.

En la Entrevista 1 (2009), se enfatiza esta aseveración: “A partir de que se puso la GM, el primer golpe que yo sentí fue la mano de obra, empezamos a notar que juntaban a la gente en un ratito, se los llevaban como a las 2 o 3 de la tarde, por 4 horas y les pagaban bien; entonces a partir de eso ya aunque quisiéramos gente ya no los encontrabas, se empezaron a ir”.

Durante los comienzos de la década de los 80's los pequeños productores locales comenzaban a vislumbrar que las economías de escala y los efectos de la globalización a través de grandes consorcios avícolas tendrían efectos nocivos para las PyME's avícolas.

Al respecto en Entrevista 1 (2009), señala un productor local: “Yo escuché algo que había dicho Salinas²⁸, ¿Saben qué? ¡Esto lo van a agarrar los gringos! Entonces, ¡asóciense con los gringos!, y pues el detalle es que los gringos quieren el paquete completo, a lo cual yo les decía: nos van a acabar, porque va a ser volumen” (Entrevista 1, 2009).

Desde comienzos de los 80's se comienzan a presentar claros indicios de lo que sería el futuro de la avicultura local, por ejemplo, la entrada de pierna de pollo proveniente de Estados Unidos ponía de manifiesto el adelanto tecnológico que para la producción de las aves se tenía en aquel país, pues el precio con el cual se comercializaba era muy bajo respecto al precio doméstico del mismo bien, esto ocasionaba una mayor movilidad del producto extranjero en comparación con su similar nacional; por otra parte la entrada en vigor de nuevas medidas sanitarias respecto al sacrificio de las aves a través de la regulación de algunos lugares

²⁸Luis Horacio Salinas Aguilera, hombre de gran trayectoria política y empresarial en la localidad.

específicos y autorizados para la realización de esta actividad favoreció la comercialización del pollo ya procesado, lo cual se llevaba a cabo por grandes productores integrados que contaban con rastro, situación que por tanto hacía que las PyME's avícolas dejaran de sacrificar aves en sus instalaciones y recurrieran a comprar el pollo ya procesado para venderlo, una medida que sin duda condicionó la actividad productiva para los pequeños de esta industria; a la par, la tendencia a la integración por parte de la mayoría de los negocios avícolas de la región (siguiendo el patrón que en este sentido se manifestaba a nivel nacional), propiciaba la caída de grandes consorcios productores de alimento para aves de corral.

La integración de plantas productoras de alimentos a empresas avícolas, y el mejoramiento en la genética de las aves²⁹, fueron dos grandes factores que contribuyeron al crecimiento de la avicultura local durante los 80's.

En la "Entrevista 2" (2009), se manifiesta que después de esta última fecha la tendencia hacia la integración prevaleció como una alternativa para la reducción de costos por parte del avicultor, de forma tal que se incorporaron reproductoras, incubadoras, engorda, fábrica de alimento, y luego el rastro como un complemento. Se comenzaron a integrar así todas las compañías.

"Era la tendencia de la industria, en Estados Unidos, ya lo tenían hecho, se va siguiendo a EUA después de todo" (Entrevista 2, 2009).

En este sentido, se manifiesta en Entrevista 6 (2011), que para principios de los 90's todo el negocio avícola ya se encontraba integrado.

Así, durante la mencionada década, y la de los 90's se alcanzaba el punto máximo en los niveles de producción de la industria avícola en la región (Entrevista 6, 2011).

Fue tan grande la contribución de la región a la avicultura nacional, que para 1985, en la ZMS se concentraba el 70% de todas las progenitoras de México, y el 36% de las reproductoras, cifras que se mantendrían por más de 15 años (Entrevista 6, 2011).

²⁹ Mejoramiento que se logró a través de los años por medio de la selección de las mejores aves.

Esta concentración de progenitoras y reproductoras en la región alcanzaba su clímax a mediados de la década de los 80's, y sustentaba no solo en la caracterización regional en la producción de este tipo de aves, sino que se mostraba una zona especializada en la crianza y manejo de reproductoras.

En gran medida esta característica distintiva dentro de la industria avícola que se había comenzado a perfilar desde finales de la década de los 70's, con la instalación de empresas avícolas que, manejaban exclusivamente progenitoras para pollo de engorda así como reproductoras, se sustentaba en el hecho de que la ZMS se distinguía por ser una zona muy limpia (Entrevista 6, 2011).

En este mismo tenor se señala en Entrevista 6 (2011), que las aves de la ZMS se encontraban libres de enfermedades y de antibióticos gracias al uso de pro bióticos, con los cuales se evitaba el uso de antibióticos y se mantenía a las aves libres de enfermedades, una técnica que en cuestión de salubridad el Sr. Raymundo de la Garza había desarrollado.

Históricamente en la región se habían criado aves distintas a las pesadas, es decir que, durante varios años la ZMS estuvo diversificada en cuanto a producción avícola, aunque en una mínima proporción existían otro tipo de aves, por ejemplo, el pollo de engorda producido era muy poco, y las granjas de ponedoras también aportaban una cantidad mínima (Entrevista 6, 2011); sin embargo las características físicas de la ZMS, aunado a la experiencia de inversionistas locales en la administración del negocio avícola y personal especializado en cuestión de salubridad, salud de las aves, manejo de incubadoras, crianza y producción, propiciaron que la actividad avícola local se especializara en reproductoras y progenitoras.

Inmerso en este contexto de industrialización y cambios en el entorno productivo de la ZMS, surge una de las empresas más emblemáticas de la avicultura local: Gallina Pesada³⁰ (GAPESA), fundada en un pequeño valle en el municipio de Saltillo en 1989 por Raymundo de la Garza, el cual junto con otros socios reunió la cantidad de 1'300,000 gallinas progenitoras para arrancar el negocio (Entrevista 2, 2009).

³⁰ En México se le llama gallina pesada a la gallina que produce pollo de engorda.

GAPESA comienza estableciendo un sistema altamente tecnificado para la postura de las progenitoras, único hasta aquel momento en la avicultura local, y que llevaría a esta empresa a convertirse en un negocio líder a nivel nacional en la venta de reproductoras.

En Entrevista 2 (2009), menciona su fundador, que se construyeron las casetas, y planta incubadora, para resultar una planta moderna, totalmente controlada por computadora, los gallineros usaban el sistema de maduración de las aves a base de luz³¹, para esto la empresa contaba con su propia planta de luz, y a través de los sistemas de monitoreo era posible controlar las variables clave, tales como: la temperatura de cada gallinero, y el porcentaje de amoníaco que prevalecía en las mismas, de esta forma la empresa llegó a ser muy exitosa, y se convirtió en la compañía número uno en la venta de reproductoras a nivel nacional.

Cobra especial relevancia la implementación en GAPESA del sistema de maduración de las aves antes mencionado, puesto que de entrada constituye una innovación tecnológica en la ZMS que continuaría con la franca especialización en reproductoras en la región; al respecto menciona Raymundo Garza en Entrevista 2 (2009), que dicho sistema en específico así como toda la planta estaba tal cual él mismo había observado en Japón durante las negociaciones entre Trasgo-Tyson y CitoH, época durante la cual Garza formaba parte de la dirección de la citada empresa mexicana.

La producción avícola en la ZMS se encontraba tanto en la ciudad de Saltillo, y algunos ejidos pertenecientes al municipio del mismo nombre así como en el municipio de Ramos Arizpe, al respecto se menciona en Entrevista 3 (2009), que había varios negocios de producción en la región, entre ellos estaban un programa de ejidatarios, como la unión de ejidatarios Benito Juárez, otros ubicados en, la carretera federal, en Ojo de Agua, San Juan del Retiro, Jagüey de

³¹ Este sistema se basa en lo que se encontró en latitudes más al norte, en las cuales después de un invierno de poca luz las aves comienzan con su reproducción, en estas casetas se les proporciona 8 horas de luz y 16 de oscuridad, así gastan menos energía y consumen menos alimento(Entrevista 4, 2010).

Ferniza, San Juan de la Vaquería y Derramadero³², incluso en el municipio de General Cepeda, Coahuila.

Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de productores, tanto pequeños como medianos, no se logró consolidar una asociación local de los mismos que hicieran frente a los grandes problemas de la avicultura de la ZMS, como lo sería la llegada de capitales extranjeros a la localidad, entre otros.

Los efectos de las políticas de ajuste estructural, así como un mayor impulso a las importaciones por parte del gobierno federal afectaron a muchos productores locales durante el periodo de 1988 a 1994 (Entrevista 3, 2010).

Alrededor de los 90's cambió mucho la situación de la avicultura local (Entrevista 4, 2010), puesto que durante los años previos a 1994 se había venido gestando la apertura comercial, de forma que la entrada en vigor del TLCAN pondría de manifiesto una serie de transformaciones que de forma significativa y definitiva impactarían a la ZMS, cambios principalmente llevados a cabo por la llegada de grandes empresas a la región y las implicaciones que la presencia de estas tendrían.

3.4 Reflexiones Finales.

A comienzos de los 80's las élites gubernamentales del mundo pregonaban el neoliberalismo como una respuesta a los cambios económicos y sociales de la década anterior, y es a través de un conjunto de disposiciones y preceptos que de manera significativa la economía y las interacciones sociales se vieron delimitadas en este periodo de transición.

Cabe mencionar que dichas reformas se hicieron en gran parte a través de las recomendaciones de política económica del FMI y el Banco Mundial, principales promotores de la ideología neoliberal.

Referente inequívoco del status de la avicultura es la agricultura, dado la importancia que los granos y oleaginosas tienen en la alimentación de las aves de corral, ya que esta constituye el 60% de los costos de producción en la avicultura; al respecto tenemos que las políticas de subsidios a estos insumos relevantes

³² Los ejidos mencionados pertenecen al municipio de Saltillo, Coahuila.

para la industria avícola continuaron en países desarrollados, tales como EUA, Canadá, Australia, y Europa llevándolos a convertirse en potencias agrícolas, mismos que posteriormente encabezarían una política de promoción para la venta de estos bienes en países en vías de desarrollo. De esta manera la dependencia hacia estos países se acrecentó de tal manera que los grandes países llegaron a controlar hasta el 60% de la producción mundial de los cereales y oleaginosas.

Lo anterior aunado a la creciente popularidad del consumo de carne blanca en EUA, por sus propiedades proteicas y bajo nivel de grasa, dieron pie al crecimiento y expansión de una industria que experimentaba cambios trascendentales en su desarrollo, y que, en busca de estrategias corporativas para controlar un segmento de mercado más amplio optaban por la concentración y la expansión.

En primera instancia se llega a hablar de una especie de monopolios regionales de firmas verticalmente integradas en los Estados Unidos, hecho que se refiere a la concentración de la industria, y posteriormente del “*global sourcing*” y la “glocalización”, ambos términos referentes a las estrategias de las firmas en busca de su expansión.

Caso que merece especial atención es el de “Citra” (empresa ubicada al Norte de México), misma que a través de una serie de alianzas estratégicas por parte de Tyson Foods con C. Itoh de Japón y Empresas Provemex de México, llevaba a cabo el procesamiento y comercialización de pollo de engorda sin hueso, en Japón y Asia.

Posteriormente Empresas Provemex serían comprada por Trasgo de México, y más adelante Trasgo pasaría a ser Tyson de México.

Así mismo las empresas proveedoras de insumos para la industria avícola, en especial las productoras de cereales y oleaginosas también experimentaron una serie de alianzas estratégicas con otras empresas e incrementaron su presencia en el mundo en busca de mejores escenarios para su producción.

Por su parte, al interior de nuestro país también se resintieron los efectos económicos adversos de orden mundial, y a través de la implementación de las Políticas de Ajuste Estructural, que fueron la forma en la cual el neoliberalismo se

presentó dentro de las naciones, el panorama económico y social se vio transformado en México; en este sentido para la avicultura se pasó de un escenario que tenía al Estado proteccionista a otro en el cual las fuerzas de mercado se encargaban de regular la actividad económica.

Siguiendo la tendencia de los Estados Unidos, en México también se comenzaba a dar un incremento de la demanda de productos avipecuarios ocasionada por una nueva ideología alimentaria orientada al consumo de productos más saludables, y con menor cantidad de grasa, lo cual ocasionaba el crecimiento de la industria avícola nacional.

Esta expansión al interior de la república mexicana se presentó mayoritariamente en los principales centros poblacionales del país, y a la par se continuó con la especialización de algunos eslabones de la cadena productiva avícola en determinadas ciudades.

La nueva realidad avícola nacional surgía con una nueva fisonomía, la de las ETN's, mismas que al igual que en el caso norteamericano comenzaron a aprender del mercado mexicano, e incrementaron su presencia, a través de convenios y alianzas estratégicas con firmas nacionales.

Cabe señalar que la concentración de firmas extranjeras en México referentes a la avicultura se daba desde los insumos, y no solo en la fase de los bienes finales al consumidor.

En la avicultura local, los cambios a nivel global y nacional tuvieron sus repercusiones, los cuales principalmente estuvieron orientados hacia la especialización de la tradición regional de la gallina pesada y la gallina reproductora, por una parte, pero por otra, la desaparición de pequeños productores locales a los cuales no les fue posible competir con las economías de escala y las economías de aglomeración.

Los notables cambios que para principios de la década de los 90's comienzan a manifestarse en la avicultura local, en gran medida obedecían a los sucesos que a nivel nacional en esta industria ocurrían, pues se habían sentado las bases para la apertura comercial, engendrando un sistema de mercado que se caracterizaría por la competitividad, amplios volúmenes de producción, la

integración, compra, fusión y movilidad de las firmas, así como una incansable búsqueda por una mayor eficiencia productiva; características propias de las ETN's, principales actores en este fenómeno de la globalización en el cual se insertan las transformaciones que en este capítulo se han señalado.

Capítulo IV. La Globalización de la Industria Avícola.

Introducción.

El propósito del presente capítulo es presentar una reseña de la industria avícola en las escalas global, nacional y local, para el periodo 1994 a 2010.

El gran referente en este periodo de análisis es la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte³³, en el cual intervienen México, Estados Unidos y Canadá; acuerdo comercial que vincula a los mencionados países a través de la regulación de las actividades comerciales y los flujos de bienes entre dichas naciones.

Por lo tanto, se exploran durante esta etapa, los cambios que se manifiestan a partir del TLCAN en la escala global, nacional y local, así como los sucesos más recientes, y las tendencias que se están gestando en la industria avícola actual en los mencionados tres niveles.

En primera instancia se tiene que en el aspecto global, las políticas neoliberales de principios de los 80's tuvieron implicaciones políticas y económicas en la mayoría de los países del mundo, de forma que estos lineamientos representaron una directriz para la generalidad de los gobiernos, así para comienzos de la década de los 90's las ideas de libre mercado y apertura económica se manifestaban firmemente a nivel mundial.

Por su parte las firmas de la industria avícola encontrarían en estas políticas y acuerdos comerciales los mecanismos necesarios para la expansión de sus

³³ TLCAN en lo sucesivo.

actividades productivas en el mundo tras la búsqueda de condiciones favorables para la rentabilidad de sus operaciones.

Durante esta etapa se considera que la avicultura alcanza un carácter global.

Posteriormente se aborda una segunda parte en este proceso histórico de la globalización de la industria avícola, y es el referente a la entrada a México de capitales extranjeros a través de grandes consorcios avícolas, y las implicaciones económicas y sociales que estas tendrían.

Finalmente se presentarán las consecuencias de las mencionadas transformaciones en la avicultura de la ZMS, así como su evolución y actual desempeño; en este sentido se pone de manifiesto la especialización de la región en reproductoras, la extinción de pequeños productores, y el surgimiento de distribuidores locales de huevo y pollo, así como la presencia de unidades productivas de dos de las tres empresas más grandes del mundo en la avicultura.

4.1 Breve Semblanza a Escala Global.

Ningún otro bien agrícola o agroindustrial pueden igualar la capacidad de las firmas en la industria avícola, las cuales ajustan la producción y el desarrollo de nuevos productos con una sorprendente flexibilidad y velocidad (Boyd and Watts, 1997).

La enorme serie de fusiones y adquisiciones de las firmas avícolas estadounidenses que, desde la década de los 80's se venían experimentando en la industria, continuarían en esta etapa posterior a 1994.

Este comportamiento, característico de la década de los 90's por parte de las firmas avícolas norteamericanas, obedece a una estrategia empresarial que busca el crecimiento y expansión del negocio.

Es precisamente, en esencia, este último punto la motivación para que las grandes ETN's pusieran en marcha la expansión de sus operaciones fuera de su propio territorio de origen; un proceso que sin embargo, ha sido cauteloso y paulatino por parte de las firmas, ya que como se presenta a continuación en los casos tanto de Pilgrim'sPride como de Tyson su incorporación a otros mercados

se ha dado de forma gradual, ya sea por medio de la creación de sociedades o convenios comerciales, los cuales les permiten a las ETN's aprender del mercado en cuestión sin exponer la totalidad de sus capitales.

4.1.2 La Transnacionalización y expansión de Tyson Foods.

De acuerdo a Porter (2008), las corporaciones globales son capaces de adquirir componentes de producción como mano de obra y materias primas en una escala mundial y pueden tomar ventaja de la disponibilidad de un número de lugares que ofrecen condiciones sociales, económicas, y políticas favorables.

Bajo esta premisa es que la movilidad de las ETN's en el globo se ve sustentada, en este sentido el desarrollo de Tyson Foods ha sido uno de los más sorprendentes.

Como parte de esta expansión, Tyson compró a la empresa HollyFarms, una firma dedicada al procesamiento de carne de pollo, y que llegaba con éxito a los consumidores estadounidenses, y que fuese famosa por sus nuggets de pollo; e igualmente había entrado como socio comercial con Trasgo, en México.

El 1º de enero de 1994, tras la firma del TLCAN, y aunado a una serie de complicaciones en la administración de Trasgo, dicha empresa decide vender el 75% restante de sus acciones, las cuales serían compradas por Tyson Foods; años más tarde, en 1997, la empresa cambiaría el nombre a Tyson de México.

Señala Constance (2008), que a través de esta compra Tyson se arraigaba al mercado nacional, y posteriormente, en el 2001, compraba el resto de las acciones que Trasgo tenía, las correspondientes a Nochistongo, una empresa totalmente integrada para la producción de pollo de engorda, y que se encontraba cerca de Tyson de México, a las afueras de Torreón.

En ese mismo año, Tyson compra IBP, la empresa procesadora de carne de res y de cerdo más grande en los Estados Unidos y el mundo, a la par Tyson expandía sus operaciones con Alimentos Procesados Melo, S.A. en Panamá, para proveer un amplio rango de productos de pollo para cadenas de restaurantes, así como para la venta al menudeo en Centro y Sudamérica (Constance, 2008).

También creó una sociedad comercial con Zhucheng Da Long Enterprises Co. Ltd para poseer y operar una planta procesadora de pollo más, ésta en la provincia de Shangdong en China, pretendiendo producir en dicha planta productos de pierna de pollo para los mercados de Japón, la Cuenca del Pacífico y medio Oriente (Tyson Foods Inc. 2005a, b, citado en Constance, 2008).

Para el 2001, y en gran parte gracias a la compra de IBP, que tenía más de 60 sitios de producción en Norteamérica y operaciones conjuntas en China, Rusia e Irlanda, Tyson llegaba a procesar 42 millones de pollos de engorda por semana, 203 kilos de ganado vacuno por semana, y 337 kilos de carne de cerdo por semana en 145 plantas procesadoras (Constance, 2008).

Por su parte la división pollo incluía 17 fábricas de alimentos, 7,000 productores por contrato, y operaciones para pollo de engorda en otras 41 empresas, mientras que la división cerdo comercializaba un millón de cerdos anualmente (Constance, 2008).

Tras el anuncio de la adquisición de IBP, el director ejecutivo, John Tyson manifestaba que, al combinar la empresa de pollo número uno con el líder en carne de res y cerdo, se estaba creando una compañía única que tiene una mayor presencia global (Reuters, 2001:1, citado en Constance, 2008).

Menciona Constance (2008)³⁴, el señalamiento que respecto a la fusión de IBP y Tyson hacen los analistas de la industria de los alimentos, al destacar que esta unión crearía una compañía con el 30% del mercado de carne de res, 33% del mercado de carne de pollo, y 18% del mercado de carne de cerdo.

Para el 2003, Tyson tenía asociaciones comerciales en cuanto a pollo de engorda en Argentina, Brasil, China, Dinamarca, Indonesia, Japón Corea, Malasia, Panamá, Filipinas, España, Reino Unido, y Venezuela (Tyson FoodsInc 2005a, b, citado en Constance 2008).

Reafirmando la estrategia, indica Constance (2008), los señalamientos pronunciados por Greg Huett, presidente de Tyson Internacional, al mencionar que estos esfuerzos mueven a la compañía rápidamente hacia adelante a lo largo de la estrategia de producir productos de calidad para sus clientes en todo el mundo

³⁴ Con datos de MeatIndustry 2001.

desde rentables localizaciones globales (Tyson FoodsInc 2005b:2, citado en Constance 2008).

Mientras que México es el prototipo de la expansión en el extranjero para la compañía, la empresa pretende continuar su crecimiento en naciones emergentes como China, Brasil y Europa del Este, señala Constance (2008).

Tyson se presenta con la filosofía corporativa de segmentar, concentrar y dominar, anticipándose a la demanda de los consumidores, segmentando el mercado, concentrando la producción y la comercialización, y subsecuentemente dominar dicho segmento (Constance, 2008).

Esta breve reseña de la transnacionalización de Tyson permite ver la estrategia del negocio que durante varios años la empresa ha estado practicando, a través de asociarse, fusionarse, y adquirir empresas, no solo de la industria avícola sino del mercado global de las carnes; si bien esta ha sido una tendencia generalizada para la mayoría de las industrias en el contexto de la globalización, el caso de Tyson ha sido de los más interesantes por su dinamismo y adaptación en un mercado altamente diversificado y cambiante como lo es de los alimentos.

4.1.3 Pilgrim'sPride en el contexto de la Globalización.

Otra de las ETN's con mayor presencia en el mundo y cuyos movimientos han sido muy acertados es Pilgrim'sPride, empresa que se ha mostrado muy activa en México y Puerto Rico (Constance, 2008).

Pilgrim'sPride reconoce su crecimiento a través de las adquisiciones³⁵, siendo las más importantes posteriores a 1990, en esta década la empresa adquirió Green Acre Foods, Inc. en Nacogdoches, Texas; mientras que en 1995 la firma entra a México tras la compra de cinco empresas avícolas en el estado de Querétaro (PilgrimsPride, 2011; Constance, 2008).

En el 2001 compra WLR, Inc, ampliando las ventas de la empresa y teniendo presencia de costa a costa en los Estados Unidos, posteriormente compra la división pollos de ConAgra, convirtiéndose en la segunda empresa

³⁵ Información tomada de <http://www.pilgrims.com/company/pilgrims-story.aspx>

avícola más grande de los Estados Unidos, para el 2004 Pilgrim'sPride generaba ganancias por 5 billones de dólares en ventas (PilgrimsPride, 2011; Constance, 2008).

Para el 2006 la compañía llegaba a los 7.4 billones de dólares en ventas, y contaba con 56,000 empleados en Estados Unidos, México y Puerto Rico (Constance, 2008b).

En el 2007 adquiere a Goldkist, y esto lleva a Pilgrim'sPride a colocarse como la empresa productora de pollo de engorda más grande de los Estados Unidos y el mundo (PilgrimsPride, 2011; Constance, 2008).

Hasta el 2008, la compañía se encontraba exportando productos de carne de pollo y de pavo a más de 70 países incluyendo Japón, China, y Rusia, y abasteciendo con algunos productos a cadenas de restaurantes estadounidenses (PilgrimsPride, 2005a, citado en Constance, 2008).

Durante el 2008 el mercado de carne de pollo cambió dramáticamente, y la empresa cambió a su director en jefe, y a través de una serie de reajustes administrativos, de producción y el cierre de plantas, Pilgrim'sPride emerge en diciembre del 2009 con una reorganización más fuerte. En este mismo mes la empresa JBS adquiere el 64% de las acciones de Pilgrim'sPride, al día de hoy JBS posee el 67.3% de Pilgrim'sPride.

Constance (2008), señala que los casos anteriormente presentados muestran el desarrollo y la globalización de la industria avícola, además muestran algunos puntos valiosos de los mecanismos de la globalización.

Tal y como se ha señalado, la transnacionalización de estas empresas ha incluido a México, y en este sentido nuestro país ha fungido como prototipo de modelo para la expansión de las operaciones de estas firmas de la industria avícola en el mundo, estos movimientos son presentados en la siguiente sección.

4.2 Breve Semblanza a Escala Nacional.

El TLCAN reforzó y afianzó aquellas políticas de ajuste estructural que habían sido instrumentadas desde 1982, y marca el inicio de una nueva etapa de profundización de la transnacionalización de la economía mexicana. Los procesos

de privatización de empresas públicas y apertura comercial se fueron acelerando a partir de la entrada en vigor del TLCAN, profundizando la dependencia económica respecto de la dinámica de la economía internacional, particularmente de la estadounidense, quedando supeditado el entorno macroeconómico a los ciclos económicos de Estados Unidos (Calderón, 2008).

A partir de los años 90's el escenario avícola nacional está marcado por la inclusión de México en el TLCAN, que vino a generar y redefinir una serie de relaciones comerciales, políticas, y económicas, con importantes efectos sociales en los sectores involucrados (Real, 2005).

4.2.1 Negociaciones en el Marco del TLCAN referentes a la Avicultura.

El primero de enero de 1994 entra en vigor el TLCAN en el cual se incluye al sector agropecuario donde se inscribió a la avicultura nacional con EUA, en tanto que Canadá quedó fuera de la negociación en la actividad avícola. Esto le da al tratado un carácter bilateral (Alonso, 2007).

De acuerdo al TLCAN, la avicultura mexicana, contaría con 10 años, a partir del 1 de enero de 1994, para poder competir con una de las aviculturas más desarrolladas del mundo (Alonso, 2007).

Uno de los puntos principales del tratado, fue el establecimiento de cuotas de importación (Hernández, 1996).

Alonso (2007), menciona respecto a lo negociado en el marco del TLCAN referente a la avicultura nacional, las cuotas y aranceles para carne de pollo, pavo y huevo, fueron:

- a) Pollo y pavo, cuota 95,000 ton con incrementos anuales del 3% hasta enero del 2003 año en que desaparece la cuota.
- b) Huevo, cuota 6500 ton con un incremento anual del 3% hasta enero del 2003.

Cuando las cuotas se excedan se aplicarán aranceles.

Para el pollo de engorda el arancel se ubicó en 260% y en pavo 133%. En ambos la desgravación es tipo GATT, esto es, en los primeros 6 años, la desgravación sería del 24% (4% cada año) y en los últimos 4 años la

desgravación sería del 76% (19% cada año), en los últimos 4 años la desgravación procedería de forma lineal llegando a 0% hasta completar el periodo de desgravación a 10 años. Para huevo se estableció un arancel del 50% consolidado GATT, incluso fértil, a 10 años, y el huevo industrializado y congelado en polvo se negoció una desgravación lineal a 10 años. En enero del 2003 dejan de aplicarse aranceles (Alonso, 2007).

Por la parte de las negociaciones llevadas a cabo en torno al TLCAN estuvieron las SECOFI a través de Comercio Exterior, de ahí rol preponderante de esta Secretaría para mantener cuotas y aranceles negociados y así proteger a esta actividad por demás dinámica en nuestro país (Alonso, 2007).

La negociación al interior del TLCAN también incluyó animales vivos, en ésta, las progenitoras (ligeras y pesadas) recién nacidas están exentas de aranceles, así como desgravadas totalmente; este pequeñísimo grupo ultra especializado constituye en realidad la base de la avicultura nacional (Alonso, 2007).

Señala Alonso (2007), que sin embargo, a pesar de las negociaciones y de los acuerdos que finalmente fueron pactados en el TLCAN, algunas premisas que los avicultores nacionales consideraron para dirigir el rumbo de la negociación en cuestiones de fondo, no fueron tomadas en cuenta.

Y es que de entrada, según considera Alonso (2007), que la ley de comercio exterior mexicana es más abierta que la de EUA, la cual se distingue por ser más proteccionista.

Sin embargo, había buenas intenciones por desarrollar a las PyME's en el marco del TLCAN, pero la crisis que se dio a partir de 1994 cambió las expectativas planteadas; la crisis impactó fuertemente a la avicultura, sobre todo por el lado de los insumos, que aunado a otras variables provocó que se elevaran los costos de producción alrededor del 200%³⁶ (Real, 2005).

De esta manera la avicultura mexicana perdió competitividad destacando la aparcería como una manera de enfrentar la crisis; la aparcería consiste en que las grandes empresas rentan las granjas, y le dan al propietario una cantidad

³⁶ UNA, 1999; tomado de Real, 2005.

determinada por su productividad, la empresa proporciona todos los insumos, implementos, materias primas y capacitación requerida, ya sea en huevo o pollo, mientras que la producción es propiedad de la empresa, el avicultor recibe un pago a cambio (Real, 2005).

Señala Real (2005), que en 1999 la UNA realizaba una evaluación cuando se habían cumplido 5 años de haberse firmado el TLCAN y encontraba que no se habían visto aún los beneficios esperados con la firma del acuerdo.

Así mismo, estas asimetrías entre ambas aviculturas de acuerdo al GEA³⁷, indica Real (2005), se habían agudizado desde la entrada en vigor del TLCAN, y eran más notorias en la producción de pollo, así mismo se detectaba que dichas asimetrías estaban relacionadas con las escalas de producción, la tecnología, y el acceso a los insumos; por otra parte, también la infraestructura en transportación y almacenamiento en México permanecía rezagada con respecto a la de Estados Unidos.

En este sentido, la existencia de asimetrías entre las dos aviculturas, se ponían de manifiesto según Alonso (2007), en algunos aspectos tales como el hecho de que la producción de carne de pollo era 13 veces mayor en EUA que en México; la producción de huevo en el país del Norte es cuatro veces mayor que en el nuestro y la de pavo 140 veces mayor. Además la avicultura estadounidense logra costos de producción más bajos que la mexicana.

También es de suma importancia destacar que existen disparidades de tipo jurídicas entre el TLCAN en EUA y su contraparte en México, ya que para los estadounidenses, un tratado tiene un carácter de índole menor y lo coloca por debajo de sus leyes principales, mientras que para México, éste alcanza el rango de ley constitucional y, por tanto, tiene la más alta jerarquía jurídica (Alonso, 2007).

Sin embargo, el TLCAN ha tenido aspectos rescatables a favor de la avicultura nacional, algunos de los cuales se presentan a continuación.

³⁷ Grupo de Economistas y Asociados.

4.2.2 Efectos Positivos del TLCAN para la Avicultura Nacional.

Si bien es cierto que se han abordado, y generalmente se habla de una serie de elementos que no le han propiciado una igualdad a México en términos de comercio internacional con Estados Unidos en materia avícola, si han existido algunos impactos positivos en este sentido para nuestro país.

Entre los principales señala Alonso (2007), están: la instrumentación de programas para controlar enfermedades aviares, eliminación de subsidios a las exportaciones, armonización y equivalencia de medidas fitosanitarias, la formación de comités técnicos, combate a prácticas desleales de comercio incluyendo precios "dumping" e impuestos compensatorios, formación de tribunales arbitrales, especificidad de fracciones arancelarias para evitar contrabandos técnicos, desgravación absoluta e inmediata del sorgo en beneficio de las plantas productoras de alimentos y avicultores nacionales.

Sin embargo, estos beneficios no han sido los suficientemente compensatorios para subsanar todas aquellas implicaciones negativas que para la industria avícola nacional el TLCAN ha traído consigo.

4.2.3 Conclusiones Respecto a las Negociaciones de la Avicultura Nacional en el contexto del TLCAN.

Se afirma que el flujo de mercancías de productos avipecuarios ha venido siendo en un solo sentido, de EUA hacia México (Alonso, 2007).

Por la parte de la negociación, Alonso (2007), indica que el único responsable de los resultados obtenidos de la misma en el marco del TLCAN ha sido el equipo integrador de la SECOFI, ya que este tipo de negociaciones se establecen entre gobiernos y no entre particulares.

Bajo esta misma línea, el mencionado autor, señala que la consulta en torno a las negociaciones recayó en manos de los grupos directivos de los avicultores, y que la avicultura de traspatio no fue consultada en las negociaciones, pues ninguna organización la representa, además de que por su propia índole es ajena a las consideraciones del Tratado.

A pesar de que se consultó a los avicultores dentro de las consideraciones enmarcadas por el TLCAN, de forma general no se manejó una visión de cadena, ni tampoco se ha logrado que México exporte como se esperaba pechuga de pollo, pues la existencia de barreras no arancelarias (restricciones sanitarias) han imposibilitado este hecho, y es que México ha tenido problemas para emprender campañas zoonosanitarias generales e intensivas (Alonso, 2007).

La avicultura, aun con cuotas y aranceles altos, se puede considerar, en términos de Alonso (2007), como una actividad perdedora en las negociaciones del TLCAN, ya que no solo carece de la capacidad exportadora, sino que además ha venido perdiendo segmentos importantes del mercado interno a favor de los "subproductos" avipecuarios estadounidenses.

A pesar de que la avicultura mexicana es la actividad más dinámica y tecnificada, tiene un "techo" tecnológico por alcanzar, mismo que le permitirá acceder a niveles de competitividad comparables por ejemplo con la avicultura estadounidense (Alonso, 2007).

Sin embargo, para esto, la avicultura nacional ha venido requiriendo de implementar una mayor tecnificación, eficientar su comercialización, así como cumplir con ciertos estándares ambientales y de calidad, lo cual demanda fuertes inversiones, mismas que únicamente aquellos consorcios avícolas fuertemente capitalizados o empresas de capital extranjero podrán hacer (Alonso, 2007).

De hecho, la avicultura mexicana presenta una fuerte tendencia hacia una aguda concentración en el marco de la apertura comercial, menciona Alonso (2007), en la cual la IED se presenta como elemento clave en esta dinámica, pues como señala el mencionado autor, los plazos convenidos en el TLCAN con EUA son insuficientes para alcanzar los niveles tecnológicos que maneja nuestro vecino del Norte, trayendo como resultado que se prolonguen los flujos de subproductos y productos (principalmente de alto valor agregado) de EUA hacia México, provocando la quiebra de medianos y pequeños productores.

Más aparte el Estado debiese de garantizar una política comercial que minimice los elementos que resten competitividad a los avicultores nacionales, resalta Alonso (2007).

4.2.4 La producción avícola nacional en el marco del TLCAN.

El comportamiento de la producción de los productos avícolas nacionales también experimentó algunos cambios a la luz de la apertura comercial así como en los años posteriores, para comprender estas modificaciones se presentan las cifras de la participación de la actividad pecuaria en el PIB poco antes del TLCAN, y luego en años posteriores, así como la comparación con el resto del mercado de carnes.

La participación en el PIB pecuario en 1993 fue de 23.97%. (Pollo 11.82% y huevo 11.97%), en 1998 se ubicó en 32.21%. Cabe señalar que la avicultura incrementa en 1998 su participación porcentual en el producto interno bruto pecuario en 3.73 puntos porcentuales con respecto a 1997, al pasar de 28.48% a 32.21% demostrando con esto el dinamismo de la actividad y el apoyo a un importantísimo mercado interno (Alonso, ND).

Merece especial atención señalar que en 1993, la avicultura se convierte en la actividad más importante en la producción pecuaria aportando el 54% (pollo 28%, huevo 25% y pavo 1%) dejando atrás a la producción de carne de res (26%), a la de puerco (17%) y a otras actividades. Para 1998 se consolida la avicultura como el sector más importante en la producción pecuaria con 57% dejando en segundo lugar a la carne de res (24%) y en tercer lugar a la de puerco (17%). Este porcentaje avícola (57%) expresado en volumen de producción fue de 3 257 055 ton. cantidad muy importante, ya que en 1998 como promedio cada mexicano consumió 33.9 Kg. de productos avícolas (carne de pollo y huevo) ricos en proteína animal de alta calidad (Alonso, ND).

Al respecto señala Juárez (2002), que en el año de 1993 el consumo total de carnes fue de 41.3 Kg, mientras que en el año 2001 llegó a 56.4 Kg., y de estas cifras la carne de pollo representó el 32% y 39%, respectivamente.

México en el periodo 1993-2002 contribuyó con aproximadamente el 90% de su consumo nacional aparente para la carne de pollo, y solo importó alrededor del 10%, principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica (Juárez, 2002).

Durante el 2004 la industria avícola se encontraba en 14 estados de los cuales solo en 10 se concentraba el 90% de la producción de carne de pollo, encontrándose en el centro del país los principales centros de consumo (Real, 2005).

Dentro de esta dinámica, los principales estados productores de huevo son Jalisco, Puebla, Sonora y Nuevo León, el 100 por ciento del huevo que se consume en México se produce en el país, la producción de huevo para el 2004 fue de 2,198 millones de toneladas. Con respecto a la carne de pollo se produjeron cerca de 2.4 millones de toneladas y de pavo fue de 12,967 toneladas. La producción de pollo en México durante la década de 1994 a 2004 aumento a un ritmo de crecimiento anual del 5.6 por ciento (Real, 2005).

Así mismo, señala Real (2005), que con respecto a las importaciones en el mismo periodo, estas crecieron a una tasa de promedio anual de 6.3 por ciento siendo de 142 mil toneladas en 1994 a 262 mil en el 2004.

Desde 1997 el pollo es la carne más consumida por el mexicano, para el 2005 representó casi el 50 por ciento del consumo de carnes (Real, 2005).

Según datos de la UNA³⁸, hasta el 2008, la avicultura representaba el 63.54% de la producción pecuaria de México, siendo estos valores desagregados: 28.3% para el huevo, 35.1% para el pollo, y solamente el 0.2% para el pavo.

Igualmente la UNA³⁹, señala que la producción pecuaria para el 2008 en cuanto al volumen fue de 5'174,946 de toneladas, correspondiendo a estas 2'306,744 para el huevo, 2'853,228 para el pollo, y 14,974 para el pavo; en cuanto al valor de la producción en millones de pesos las cifras son las siguientes: 30'310.66 para el huevo, 47'420.649 para el pollo, y 524'090 para el pavo, para un total de 78,255.355.

³⁸ Datos tomado de la página web de la UNA; <http://www.una.org.mx/images/stories/pdfideco09/part.%20en%20la%20prod.%20pecuaria.jpg>

³⁹ Datos tomado de la página web de la UNA; <http://www.una.org.mx/images/stories/pdfideco09/pro.%20ind.%20av.jpg>

4.2.5 Empresas trasnacionales avícolas en México: Tyson Foods y Pilgrim's Pride.

A continuación se presenta una breve reseña de lo que Bonanno, et al (2010), señala ha sido la difusión del modelo global de la industrialización de la avicultura de los Estados Unidos en México a través de la presencia de las actividades de Tyson Foods y de Pilgrim's Pride.

Desde 1989, Tyson Foods puso de manifiesto su interés en el mercado mexicano y se asoció con Trasgo, a la vez negoció con CitoH de Japón para formar Citra, y de esta manera aprovechar las ventajas de la especialización y costo de la mano de obra mexicana vinculándose con el mercado asiático.

Posteriormente a la entrada del TLCAN en 1994, Trasgo es comprada por Tyson Foods al vender el 75% de las acciones que poseía la planta nacional, para 1997 dicha empresa se convertiría en Tyson de México (Constance, 2008).

Para el 2001, Tyson compraba Nochistongo, empresa integrada para la producción de pollo de engorda (Constance, 2008).

Con esta adquisición, Tyson de México disponía para entonces de una planta más de alimentos, el rastro La Popular, dos plantas de incubación y las granjas reproductoras de Parras, todas estas ubicadas en la Comarca Lagunera⁴⁰.

Actualmente, Tyson de México representa la operación más importante de Tyson Foods a nivel internacional, siendo el mayor productor y comercializador de proteína de alto valor agregado en México⁴¹.

Por su parte, Pilgrim's Pride entra a México en 1995, tras la compra de cinco empresas avícolas en el estado de Querétaro (Pilgrims Pride, 2011; Constance, 2008).

La firma aprovechó varios factores que serían decisivos para la compra en dicha región del país, por ejemplo, la situación de la crisis, misma que había dejado a los productores locales de Querétaro económicamente muy debilitados, por otra parte, la tradición y perfil avícola de la región, que garantizaba una

⁴⁰ Información tomada de la página web de Tyson de México; <http://www.tyson.com.mx/Corporativo/Historia.html>

⁴¹ Información tomada de la página web de Tyson de México; <http://www.tyson.com.mx/Corporativo/Historia.html>

determinada especialización en la producción de productos avípecuarios, y finalmente, la localización de estas plantas en esta región de México, las cuales contaban con una ubicación estratégica para abastecer al 75% de todos los consumidores mexicanos (Constance, 2008; Real, 2005).

Pilgrim's Pride adquirió empresas estratégicas pertenecientes a la Unión de Avicultores de Querétaro, convirtiéndose la empresa en la "tabla salvadora" de los avicultores quebrados de aquel estado (Real, 2005).

Antes de 1994, los avicultores queretanos agrupados se habían endeudado con la finalidad de modernizar la producción avícola en todas sus fases y romper con el intermediarismo, para integrarse de manera vertical. Por lo que construyeron una fábrica de alimentos, una incubadora, una planta procesadora, un laboratorio de patología, una sociedad de producción rural, planta de reproductoras, y rehicieron una flotilla de transporte especializado. Las inversiones y las deudas contratadas estaban en dólares, venida la crisis económica y la influencia que se dio hicieron estragos en los avicultores asociados en la empresa Pollos Querétaro, empresa que controlaba aproximadamente un 44 por ciento de la avicultura estatal (Real, 2005).

Esta operación entre los avicultores queretanos y Pilgrim's Pride, ha sido una de las más importantes a nivel nacional, ya que la compañía adquirió un paquete de cinco empresas por una cantidad de casi 35 millones de dólares (Real, 2005).

En el mismo año, la expansión de las actividades de esta firma en México continuó, y compró a CICOSO, ubicada en la ZMS, con este movimiento Pilgrim's Pride incrementaba su presencia en nuestro país, al mismo tiempo que articulaba algunas de las distintas zonas productoras más eficientes de México e imponía distintos modelos de trabajo, como lo serían la aparcería.

A su llegada a México, Pilgrim's Pride incorporó los últimos adelantos en tecnología avípecuaria e incentivo la aparcería como forma de organizar la producción disminuyendo el riesgo, a través de combinar elementos tecnológicos y organizacionales; ya para el 2005 se habría convertido en la segunda empresa en

orden de importancia en México, solo por detrás de la nacional Bachoco (Real, 2005).

4.3 Breve Semblanza a Escala Local.

El TLCAN le permitió a las empresas extranjeras el establecimiento de sus unidades productivas en México con mayor facilidad, en la industria avícola las ETN's aprovecharon la infraestructura e instalaciones de empresas del rubro, el clima de negocios, la tradición local en la actividad que se veía reflejada en personal técnico y administrativo con experiencia en el negocio, para localizarse en la ZMS.

4.3.1 La incursión de ETN's en la ZMS.

Durante este periodo el panorama avícola local se ha caracterizado por la presencia de grandes consorcios nacionales y extranjeros en la ZMS, mismos que a través de las fusiones y adquisiciones de los pequeños y medianos negocios locales lograron incorporarse a la actividad avícola de la región.

La concentración de las empresas avícolas es una tendencia que desde la década anterior se venía presentando, y a partir de la apertura comercial el proceso se intensificaría, puesto que es una constante en las estrategias de negocios de los grandes corporativos de la industria avícola.

El panorama avícola en la ZMS posterior a la apertura comercial estaba inmerso en los grandes sucesos y transformaciones que ocurrían en la avicultura nacional, esta última a su vez se veía sumamente influenciada por los efectos de los comienzos de la presencia de las ENT's.

Ya desde inicios de los 90's prácticamente todo el negocio avícola en la ZMS estaba integrado, y como consecuencia de esto muchas fabricas de alimentos habían cesado sus operaciones (Entrevista 6, 2011).

Lo anterior constituyó uno de los principales atractivos para que las grandes corporaciones de la industria avícola decidieran ubicarse en la ZMS.

La incursión de grandes capitales en la región estuvo a cargo de dos firmas, las cuales dominan hasta el día de hoy la avicultura en la ZMS: Bachoco y Pilgrim'sPride.

La expansión llevada a cabo por Bachoco, no es tan reciente como aparenta, al menos a nivel nacional, puesto que desde alrededor de 1984 la empresa había comenzado a comprar y fusionarse con otras empresas y productores para crecer en grande, y de ahí consolidarse como la empresa avícola número uno en México.

En gran medida, el éxito de Bachoco se debe a las buenas relaciones que la familia de los empresarios dueños del corporativo han mantenido durante años con la clase política nacional, de la cual incluso han llegado a formar parte.

La empresa mexicana Bachoco, líder de la industria avícola en el mercado nacional, incursiona en la ZMS cuando en 1994 compra el 60% de San Fandila, la totalidad del negocio formaría parte de Bachoco al siguiente año (Entrevista 6, 2009; Entrevista 7, 2010).

Bachoco es la empresa con mayor presencia en la localidad; a través de las compras realizadas a PyME's en la ZMS ha logrado consolidarse como tal; de tal forma que se señala que la producción de Bachoco en la región es dominante y hasta "similar a una dictadura", por el control que llega a establecer en el mercado avícola local (Entrevista 1, 2009; Entrevista 3; Entrevista 5, 2010).

En 1998 UNIVASA, empresa que durante algún tiempo fuese considerada una de las más grandes a nivel nacional, vende sus instalaciones de la ZMS a Bachoco, las cuales estaban ubicadas en el municipio de Ramos Arizpe, y que manejaba reproductoras de pollo de engorda (Entrevista 5, 2010; Entrevista 6, 2011).

Pilgrim's Pride también había mostrado interés en adquirir UNIVASA, sin embargo, durante las negociaciones considera que la planta a pesar de ser muy eficiente tiene demasiado personal, lo cual la vuelve rentable pero a muy altos costos (Entrevista 6, 2011).

Bachoco adquirió la mayoría de los negocios avícolas que había en la región, los cuales mayormente estaban integrados, casi en todos los casos

compró, en otros casos hicieron un pacto con derecho a compra después de tenerlo rentado. Bachoco trató de hacerse de todas las reproductoras, incubadoras, fábricas de alimento, y rastros, precisamente hacia esto estaban dirigidas las compras, fusiones, convenios y otras modalidades de control de la empresa (Entrevista 5, 2010; Entrevista 6, 2011).

Otra de estas empresas adquiridas por Bachoco durante esta etapa fue Proave, que igualmente se dedicaba a las progenitoras (Entrevista 6, 2011).

De 1990 a 2000 se experimentó el punto más alto en los niveles de producción de la industria avícola en la ZMS, teniendo una relevancia nacional al concentrar en la región el 70% de las progenitoras y el 36% de todas las reproductoras de México, cifra que prevaleció desde 1985 y se mantuvo por poco más de 15 años (Entrevista 6, 2011).

Por su parte, Pilgrim's Pride entra a la ZMS a través de la compra de varias firmas que tenían un respaldo de varios años de operación exitosa en la región, de forma tal que, en 1990 compra a CICSO, empresa que dicho sea de paso se había consolidado en el mercado avícola nacional, y a nivel estatal competía con Trasgo (después Tyson de México), en esta adquisición, Pilgrim's Pride se queda con el terreno, instalaciones, los silos, y el rastro (Entrevista 1, 2009).

Posteriormente en 1998, Pilgrim's Pride entra como socio de GAPESA con un 35%, posteriormente su director general y fundador decide vender sus propias acciones a la firma extranjera, y Pilgrims obtiene el 51%, sin embargo el manejo continuó en manos de su fundador, sin intervenir Pilgrim's Pride (Hernández, 2001; Entrevista 6, 2011).

Así mismo en 2002, Pilgrim's Pride entra como socio de Incubamex y el resto queda en 14 socios (Entrevista 5, 2010).

Actualmente en la ZMS, todo es de Bachoco o de Pilgrim's Pride, y ya no hay pequeños productores, la mayoría de las granjas que hay son reproductoras (Entrevista 3, 2009).

De hecho gran parte del personal que trabajaba en estas empresas locales trabajan ahora en Pilgrim's Pride o en Bachoco (Entrevista 6, 2011).

Actualmente, en la ZMS se concentra el 42% de la producción nacional de reproductoras, desglosándose como sigue: Pilgrim's Pride tiene en reproductoras setecientas mil en crianza, y un millón doscientos mil en producción, mientras que Bachoco tiene dos millones ochocientos mil, y un 60% más de esta cantidad en crianza (Entrevista 6, 2011).

Sin embargo, Bachoco es mucho más fuerte y tiene muchas más utilidades porque el volumen que maneja es muy grande, y esto está directamente relacionado con la compra de granos; de alguna manera todo lo que hay que decir de Bachoco es en base a compras, y así va a seguir (Entrevista 5, 2010).

Y dentro del mismo negocio avícola, y aunque no es producción, lo que si existen son algunos distribuidores de pollo y huevo en la ZMS, los cuales tienen convenios con Tyson, Pilgrim's Pride o Bachoco para distribuir sus productos, e incluso con una empresa mexicana de Jalisco que es la número uno en producción de huevo: San Juan (Entrevista 3, 2010).

Una de estas grandes distribuidoras es "La Diligencia", que comienza operaciones en enero de 1995, y obtiene ganancias a partir de la distribución de pollo Bachoco y huevo San Juan, en la que dicho sea de paso, su director general y dueño, había sido gerente en San Fandila, en Saltillo (Entrevista 3, 2010).

Así la ZMS se caracteriza por su especialización en reproductoras, misma que desde finales de la década de los 70's comenzó a configurarse en la región, y termina por consolidarse a mediados de los 80's, fecha a partir de la cual y hasta el año 2000 la ZMS se mantendría como líder en producción de este tipo de aves.

Los pequeños productores se retiraron del negocio cuando vieron que ya no era redituable continuar, puesto que el mercado fue acaparado por las grandes corporaciones, y ya no pudieron competir con Tyson, Pilgrims' Pride, o Bachoco, y no solo en términos productivos, sino también de logística, distribución, comercialización, y diversificación de los productos.

La desaparición de PyME's avícolas en la ZMS en muchos de los casos no siempre fue a través del cese de las operaciones por falta de rentabilidad del negocio, sino que fueron absorbidos por grandes corporaciones que en sus planes

de expansión buscaban regiones productoras avícolas para invertir, lo cual realizaron a través de la asociación, fusión y posterior compra.

El retiro de las PyME's de la industria avícola se traduce en la desaparición de pequeños negocios particulares e independientes de origen local que en sus instalaciones tenían gallinas reproductoras, o progenitoras, gallina ponedora, o pollo de engorda, y en las cuales se criaban las aves y se procesaba el producto (en el caso correspondiente).

4.4 Reflexiones Finales.

Desde comienzos de los 80's las ideas neoliberales se convirtieron en una directriz para la mayoría de los gobiernos, de forma tal que para la década de los 90's las ideas de libre mercado y apertura económica eran parte de las políticas instauradas en la generalidad de los países.

La avicultura alcanzaría su carácter global en esta época, así mismo las firmas de la industria encontrarían en las políticas neoliberales los mecanismos necesarios para la expansión de sus actividades productivas en el mundo tras la búsqueda de condiciones favorables para la rentabilidad de sus operaciones.

La serie de fusiones y adquisiciones en la industria que si bien ya habían comenzado durante la década de los 80's principalmente en los Estados Unidos, se intensificarían y cobrarían mayor relevancia durante los 90's, una estrategia empresarial que obedece al crecimiento y expansión del negocio, y que desde entonces se ha convertido en un comportamiento característico de la industria.

En este sentido, la evidencia empírica nos muestra lo hecho por Tyson Foods y por Pilgrim's Pride, ambos casos demuestran la presencia y dinamismo de estas empresas globales en distintos países, en el caso mexicano en particular se entreteje una historia aparte, pues desde hace varias décadas la cercanía con el país de origen de estas empresas ha creado vínculos y nexos muy estrechos con los productores avícolas nacionales, interacciones que a ambas empresas les han servido para aprender del mercado avícola mexicano y llegar a consolidarse en el mismo.

El TLCAN reforzó y afianzó aquellas políticas de ajuste estructural que habían sido instrumentadas desde 1982, así mismo marca el inicio de una nueva etapa de profundización de la transnacionalización de la economía mexicana, etapa que lejos de otorgar una soberanía nacional creó una profunda dependencia de la dinámica económica estadounidense.

Cabe señalar que durante las negociaciones del TLCAN no fueron tomadas en cuenta algunas cuestiones de fondo, y que dicho acuerdo trilateral no llegaba a adquirir un carácter equitativo entre las naciones involucradas en el rubro de la avicultura.

Al cumplirse 5 años de la firma del tratado la UNA realizó una evaluación del status de la avicultura en dicho contexto, y encontraba que no se manifestaban aún los beneficios esperados del acuerdo, y que por el contrario se habían marcado más las asimetrías entre la avicultura norteamericana y la nacional desde la entrada en vigor del TLCAN.

Sin embargo si han existido elementos rescatables para la avicultura nacional en el marco del TLCAN, principalmente las que se refieren a la instrumentación de programas para controlar enfermedades aviarias, eliminación de subsidios a las exportaciones, armonización y equivalencia de medidas fitosanitarias, la formación de comités técnicos, combate a prácticas desleales de comercio incluyendo precios "dumping" e impuestos compensatorios, formación de tribunales arbitrales, especificidad de fracciones arancelarias para evitar contrabandos técnicos, desgravación absoluta e inmediata del sorgo en beneficio de las plantas productoras de alimentos y avicultores nacionales.

En el periodo analizado es en el que más claramente se pueden ver los efectos de la globalización de la industria avícola a través de la transnacionalización de las grandes empresas estadounidenses.

Los ejemplos de Tyson Foods y de Pilgrim's Pride permiten ver este fenómeno, por medio de la expansión fuera de sus fronteras.

A nivel nacional, la entrada en vigor del TLCAN representa la materialización de las políticas neoliberales y de las ideas del libre mercado, en el caso de la avicultura, en términos generales ha resultado más afectada que

beneficiada, pues dicho tratado sirvió como mecanismo a través del cual las ETN's estadounidenses pudieron acceder al mercado avícola mexicano, lo cual trajo consigo implicaciones adversas para los productores nacionales, sobre todo para aquellos con una reducida capacidad de capital como es el caso de las PyME's.

En la ZMS se han presentado de forma precisa los efectos de la transnacionalización de la industria avícola, misma que es posible observar a través de la desaparición de las PyME's avícolas locales, y la abrumadora presencia de grandes corporaciones.

En este sentido cabe mencionar que Bachoco es la empresa que posee la mayor presencia en la ZMS, y que esto es el resultado de muchos años de estar presente en la región a través de la fusión y adquisición de otras pequeñas empresas locales, una empresa nacional que continúa en expansión y se presenta como un fuerte competidor en el mercado internacional de la industria avícola.

5. Reflexiones Finales.

La globalización, entendida como un fenómeno caracterizado por la intensificación de las interacciones entre los agentes económicos, a pesar de la distancia, y las diferencias socioculturales, y a través del cual las ETN's han logrado moverse en el mundo tras la búsqueda de mejores entornos para la rentabilidad de sus operaciones, ha tenido efectos e implicaciones diversas dependiendo de la delimitación geográfica y temporal en que se analice.

La avicultura representa una de las actividades en la cual es posible observar claramente los efectos de la globalización.

En este sentido se identificaron los principales elementos que han intervenido en el proceso de la globalización de la industria avícola, siendo estos: la tecnología, los niveles de producción, el rol del Estado a través de las políticas neoliberales y políticas desarrollistas, el modelo de negocios agroindustrial avícola del Sur de los Estados Unidos que se convirtió en el estándar de la industria y fue adoptado por las ETN's.

El uso de nueva tecnología a través de la implementación de sistemas digitales, equipo y máquinas, capaces de minimizar los costos de producción y

eficientar los procesos, para lograr incrementar los niveles de producción y asegurar la calidad del producto constituyeron una parte medular del modelo de desarrollo de la avicultura estadounidense.

Ejemplo de lo anterior es el caso de las casetas de ambiente controlado, las cuales regulan todas las variables críticas del proceso de incubación, tales como humedad, temperatura, cantidad de amoníaco, entre otras.

Por su parte el rol del Estado ha sido decisivo en el contexto de la globalización; por una parte las políticas neoliberales de principios de los 80's con la idea de la liberalización del mercado perfilaron el rumbo de la política económica de la mayoría de los países en el mundo; mientras que respecto a las políticas desarrollistas para la avicultura, estas se encargaron de fomentar e incentivar la producción avícola a través de campañas nacionales.

El modelo del Sur a través de varias firmas integradoras creó un sistema de acumulación flexible que minimiza el proceso y los costos de producción y externaliza en gran parte el riesgo y la responsabilidad. Una forma de organización que a partir de su comienzo entre los años 40's y 50's en EUA se ha ido moviendo hacia el sur en busca de mano de obra más barata, de esta manera un par de décadas después llegó a nuestro país convirtiéndose en el estándar de la industria. Situación que en el Sureste de Coahuila se ha manifestado claramente con la llegada de grandes consorcios avícolas y la forma en que han llevado su negocio.

Respecto a las implicaciones que la globalización de la avicultura ha tenido en nuestro país, cabe señalar que dicho fenómeno representa su expresión más clara en la transnacionalización de las empresas avícolas norteamericanas, dentro de esta se encuentra la expansión de dichas firmas al mercado mexicano después de 1994, aunque ya desde 1986 habían establecido asociaciones comerciales con empresas mexicanas, como en el caso de Tyson-Trasgo.

El paulatino acaparamiento del mercado avícola nacional por parte de firmas extranjeras provocó la desaparición de PyME's mexicanas, mismas que no fueron capaces de acceder a la tecnología necesaria y por ende a los niveles de producción para seguir compitiendo.

La presencia de ETN's, así como la estrategia de la nacional Bachoco basada en la compra y adquisiciones de unidades avícolas después de la crisis mexicana de 1995 provocaron una gran concentración de la avicultura nacional.

Y es que al igual que en los Estados Unidos, en la búsqueda de reducir los costos de operación de la avicultura, las empresas comenzaron a integrarse desde finales de los 70's, principalmente incorporando fábrica de alimentos y rastro, situación que le resultaba aún más interesante en términos de inversión a los grandes capitales de la avicultura.

Como se he mencionado, los mecanismos a través de los cuales las ETN's se lograron consolidar en México han sido: la difusión del modelo del Sur de la avicultura norteamericana hacia México, en especial el norte del país, las políticas neoliberales y de apertura comercial, que impulsaron en gran medida las decisiones de política de la mayoría de los países en el mundo, posteriormente en el marco del TLCAN, las negociaciones partidarias, que no tomaron en cuenta a los pequeños productores a pesar de la resistencia de estos ante dicho tratado, solo exhibieron y magnificaron las debilidades y carencias de la avicultura mexicana; lo que dio pie a la llegada de capitales extranjeros al país, empresas que absorbieron a pequeñas y medianas firmas nacionales.

Los ejemplos de Tyson Foods y de Pilgrim's Pride revelan la transnacionalización de la industria avícola, y su incorporación al mercado mexicano, representa el prototipo de expansión para estas firmas, que se basa en la asociación, fusión, y compra.

En el caso de la ZMS los altibajos han sido característicos desde el surgimiento de la actividad en la localidad, sin embargo ha experimentado la región sus épocas de bonanza.

Al respecto, existen dos elementos clave en el desarrollo y rol de la avicultura local, por una parte la desarticulación de las PyME's por efecto de la presencia de grandes corporaciones que compraron a las firmas locales; y por otra la especialización de la ZMS en reproductoras, como resultado de la consideración de ser un área limpia y libre de enfermedades para las aves.

Desde hace más de 20 años la ZMS se caracteriza por la concentración en reproductoras, lo cual constituye una especialización en aves de este tipo en la región.

Los pequeños productores se retiraron del negocio cuando vieron que el mercado estaba quedando solo para los grandes productores, y ya no pudieron competir, no solo en lo referente a la producción y la diversificación de los productos, sino también en la parte de la comercialización y distribución de los mismos.

La desaparición de PyME's avícolas en la ZMS en muchos de los casos no siempre fue a través del cese de las operaciones por falta de rentabilidad del negocio, sino que fueron absorbidos por grandes corporaciones que en sus planes de expansión buscaban regiones productoras avícolas para invertir, lo cual realizaron a través de la asociación, fusión y posterior compra.

El retiro de las PyME's de la industria avícola se traduce en la desaparición de pequeños negocios particulares e independientes de origen local que en sus instalaciones tenían gallinas reproductoras, o progenitoras, gallina ponedora, o pollo de engorda, y en las cuales se criaban las aves y se procesaba el producto (en el caso correspondiente).

Ante esto solo queda Bachoco y Pilgrim's Pride en la región, las PyME's de la industria avícola desaparecieron totalmente.

5.1 Contraste entre objetivos e hipótesis con los resultados obtenidos.

Los objetivos de esta investigación se cumplieron, pues se identificaron los elementos principales que intervinieron en la transnacionalización de la industria avícola, y se detectaron las implicaciones que la globalización de dicha industria tuvo en nuestro país.

El rol del Estado como promotor de la actividad avícola tanto en Estados Unidos como en México, implementando campañas dirigidas a la autosuficiencia de la avicultura, y el posterior retiro de la intervención, dejando regularse al mercado avícola por sí mismo, generó un entorno competitivo, en el que los pequeños productores quedaron desprotegidos, y sin la capacidad de hacer frente

a los grandes corporativos que se posicionaron con grandes capitales en las regiones en las que predominaban las PyME's avícolas nacionales para comprar sus instalaciones.

Las ETN's, actores principales en el proceso de la globalización, se sirven de condiciones favorables para la rentabilidad de sus operaciones a una escala global (*global sourcing*); la movilidad de los capitales alrededor del mundo, al igual que la expansión de las firmas constituye una estrategia de negocios por preservar o aumentar sus márgenes de utilidad. Por su parte las PyME's poseen un alto grado de adaptabilidad y de ajuste a los entornos cambiantes, sin embargo en negocios como el de la avicultura, regido por la alta tecnología y la producción en masa, que requieren fuertes inversiones, las PyME's quedan condenadas a desaparecer o a integrarse a la grandes empresas a través de contratos y la aparcería.

Definitivamente el proceso globalizador de la industria avícola vio en la apertura comercial uno de los vehículos fundamentales para arribar a México y posicionarse en el mercado nacional; en el caso particular de la ZMS, creando condiciones por demás desfavorables para las PyME's, por el lado productivo, de la logística, distribución, comercialización, y creación de redes, tanto para abastecerse de los insumos, así como para la colocación de los productos en el mercado.

5.2 Líneas de Investigación proyectadas.

Durante el proceso de elaboración de este trabajo se identifican algunos aspectos que pudiesen ser abordados en un futuro, entre ellos se encuentran el indagar acerca de los casos de éxito de pequeños productores avícolas nacionales, e investigar acerca de las estrategias que los han llevado a mantenerse en el mercado para de esta forma generar una serie de alternativas dirigidas a los pequeños productores de esta actividad.

Por otra parte, tal y como se menciona en la parte final de este documento se encontró que la comercialización, la cadena de suministro, así como la logística y distribución de los productos han sido parte medular para la supervivencia y

éxito de las empresas avícolas, aspecto que no se consideró al comienzo de este trabajo de investigación y en el cual poco se profundizó.

Finalmente y siguiendo la tendencia mundial una alternativa que se debiese de investigar es la de la avicultura orgánica, tal y como se ha llevado a cabo en algunas otras actividades pecuarias, se ha puesto en marcha, y se continúa trabajando bajo este nuevo esquema; tomando en cuenta los principales referentes en esta forma de producción tales como la Unión Europea y Estados Unidos, mientras que para el caso mexicano se tiene la experiencia de la producción de leche, café, carne de bovino, entre otras de forma orgánica.

Bibliografía.

- A. H. J. (Bert) Helmsing (1999) "Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación". Eure, septiembre, año/vol. 25, número 075. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- Aguirre Bernal, C. (1980) "Historia de la Avicultura Mexicana".
- Alonso Pesado, F. (2005) "Avicultura Mexicana". Unidad de Planeación de la FMVZ-UNAM.
- Alonso Pesado, F. (1997) "Descripción y Análisis de la negociación definitiva de la avicultura en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte" volumen 2, octubre de 1997.
<http://www.fmvz.unam.mx/fmvz/pdfs/Conferencia%203.pdf>
- Bendesky, L. (1994) "Economía regional en le era de la globalización". Comercio exterior número 11.Vol. 44.México.
- Bonanno, A. and Constance, D. (2008) "Stories of Globalization:Transnational Corporations, Resistance, and the State". University Park, PA: The Pennsylvania State University Press.
- Bonanno, A. et al (2010) "From community to consumption" Research in rural sociology and development emerald. Group Publishing Limited. Firsre ed. UK.
- Boyd W and Watts M. 1997. "Agro-industrial just-in-time: the chicken industry and postwar American capitalism". In: Goodman D and Watts M (eds.) Globalising Food: Agrarian Questions and Global Restructuring (London, UK: Routledge, pp. 192-224).
- Calderón, J. (2008) "Políticas de ajustes estructural e impactos macroeconómicos del TLCAN en México". Disponible en:
<http://ierd.prd.org.mx/coy145/JACS1.htm>
- Calva, J. et al (2001). "Desarrollo agropecuario, forestal y pesquero". Agenda para el desarrollo vol. 9. Miguel Ángel Porrúa editores. México.
- Chamboux Leroux, J. (2001) "Impactos sociales de las políticas de ajuste estructural en México (1982-1999). Informe final Casa-México 1997-2001.

- Constance, D. H. (2008) "The Southern Model of Broiler Production and Its Global Implications" *Culture and Agriculture* 30(1):17-31.
- Entrevista 1 (2009); Entrevista realizada a Sergio de la Peña en su negocio, el 15 de octubre de 2009.
- Entrevista 2 (2009) Entrevista realizada a Raymundo Garza en su domicilio, el 19 de mayo de 2009.
- Entrevista 3 (2009); Entrevista realizada a Isaúl Ortíz en su negocio, el 13 de octubre de 2009.
- Entrevista 4 (2010); Entrevista realizada a Raymundo Garza en un restaurante local, el 1º de enero de 2008.
- Entrevista 5 (2010); Entrevista realizada a Raymundo Garza en un restaurante local, el 7 de diciembre de 2010.
- Entrevista 7 (2010); Entrevista realizada a Raymundo Garza en su domicilio, el 31 de enero de 2011.
- Entrevista 6 (2011); Entrevista realizada a Isaúl Ortíz en su negocio, el 10 de diciembre de 2010.
- Gasca Zamora, J. (2009) "Geografía regional. La región, la regionalización y el desarrollo regional en México". Instituto de Geografía. UNAM. México.
- Grammont de, H. (1999) "Empresas, reestructuración productiva y empleos en la agricultura mexicana". Plaza y Valdés editores. México.
- Gutiérrez, (1965) "Desarrollo de la avicultura local como una rama de la geografía económica". Tesis, Escuela de Trabajo Social UA de C.
- Harvey, D. (2009) "A brief history of neoliberalism". Oxford University Press. Great Britain.
- Hernández Moreno, M. (1996) "Avicultura Sonorense y TLC" Ponencia seleccionada para el Simposio Trinacional "El TLC y la agricultura: ¿funciona el experimento?", patrocinado por: Texas A&M University, Texas Agricultural Market Research Center, USA. Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) México. Purdue University, USA.

- Hernández Moreno, M. del C. (2010) "Industrias Bachoco, principal firma avícola mexicana. SUS estrategias de localización". En: "Grandes empresas y grupos empresariales en México en el siglo XX", Mario Cerutti et al, coordinador. Plaza y Valdés Editores. México.
- Juárez (2003). Producción de pollo para carne en México (1980-2002): Estudio Descriptivo y Análisis de la Cadena Productiva. Departamento de Zootecnia. Universidad Autónoma de Chapingo. http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1763/POLLO_040304.pdf
- Lemes, A. y Machado, T. "Las PyME's y su Espacio en la Economía Latinoamericana", disponible en: <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>
- Martinelli, A. 2003."Markets; Governments, Communities and Global Governance".Presidential Address ISA.XV Congress, Brisbane 2002. International Sociology . Vol. 18 num 2.
- Martínez Gómez, F. (2010) "Globalización y reestructuración económica: el caso de la industria avícola en México". En: "Patrones de Consumo Alimentario en México. Retos y realidades", Gilberto Aboites, coordinador. Trillas. ISBN-978-607-17-0549-5.
- Martínez, V. y Sarabia, E. (2005) "Revive IED en el agro durante 2004", en línea, internet 2 de marzo de 2010, disponible en: <http://fox.presidencia.gob.mx/buenasnoticias/index.php?contenido=16394>
- McMichael, P. (2004) "Development and social change".Pine Forge Press, third edition, United States of America.
- Porter, M. (2008) "On Competition".Harvard Business. School Publishing Corporation. USA.
- Pilgrim's Pride (2011)"The Pilgrims Story". Disponible en: <http://www.pilgrims.com/company/pilgrims-story.aspx>
- Plowman, Terry et al (2010) "Billiondollar poultry industry traces its roots to 1923 error". Disponible en: <http://www.intercom.net/~terrypl/poultry.html>

- Quintana, J. (2008) "Situación de la avicultura mexicana"
- Real, G. (2005) "Los sistemas de articulación en la industria avícola queretana, impacto del entorno global en el ámbito local". Tesis Universidad Iberoamericana, México.
- Regalado, R. (2007) "Las MiPyME's en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración"
- Romero, A. (2002) "Globalización y Pobreza" disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/arglobal/index.htm>
- Sassen, S (2004) "When National Territory is Home to the Global: Old Borders to Novel Bordering". *New Political Economy*. Vol 10, No. 4.
- UNA (2010) Unión Nacional de Avicultores. <http://www.una.org.mx/>
- Vidaurrázaga, R. Francisco (1990) "Análisis de la producción de huevo en el sector ejidal. El caso de la Unión de Ejidos Benito Juárez del sureste del estado de Coahuila". Tesis, Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro.